Développement économique Canada

Ministère du développement économique et régional

Évaluation des programmes de financement des ORPEX

Par le consultant pour le compte de Développement économique Canada et le Ministère du développement économique et régional

Rapport final

Octobre 2003

104-06766/

TABLE DES MATIÈRES

page

SOMMAIRE EXÉCUTIF i

1 INTRODUCTION 1

2 LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION 3

2.1 Les thèmes 3

2.2 L'échéancier 3

2.3 Le comité de suivi 3

2.4 Les biens livrables 4

3 L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE 4

3.1 Revue documentaire et banque de données 4

3.2 Entrevues individuelles 5

3.3 Sondage auprès de la clientèle 5

4 DESCRIPTION DES PROGRAMMES 10

4.1 Le rôle des ORPEX 10

4.2 DEC 11

4.3 MDER 11

4.4 La gestion des programmes 12

5 BILAN DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES (THÈME N° 1) 14

5.1 Les activités 14

5.2 Les ressources humaines 18

5.3 Les ressources financières 19

6 ÉVALUATION DES RETOMBÉES ET DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE (THÈME N° 2) 23

6.1 Les caractéristiques de la clientèle 23

page

6.2 Intérêt et satisfaction des entreprises 26

6.3 Les effets sur les entreprises 28

6.4 Les effets sur l'emploi 30

7 ÉVALUATION DES ENTENTES (THÈME N° 3) 32

7.1 Efficacité des mécanismes de suivi 32

7.2 Complémentarité et duplication 35

7.2.1 Présence de deux sources de financement 35
7.2.2 Les ententes ponctuelles 35
7.2.3 Le protocole de visibilité 36

7.3 Choix des activités subventionnés 36

7.4 Autofinancement 36

7.5 Définition des types d'exportateurs 39

7.6 Définitions des types de services 40

7.7 Relations entre les commissaires et les gestionnaires 40

7.8 Modèle d'intervention 41

7.9 La facturation des services 41

7.10 Le rôle du WTC 41

7.11 Les régions 42

7.12 La place des associations et des regroupements d'entreprises 42

8 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS 42

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs
Annexe 2 Guide d'entrevues - Commissaires
Annexe 3 Guide d'entrevues - Gestionnaires
Annexe 4 Grille synthèse d'évaluation
Annexe 5 Tableaux financiers

page

LISTE DES FIGURES

Figure 4.1 Programme de financement des ORPEX
Chaîne des résultats théoriques 13
Figure 7.1 Programme de financement ORPEX
Chaîne des résultats 34

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Liste des ORPEX et source principale de financement 2
Tableau 3.1 Nombre total d'entreprises et nombre d'entreprises intéressées par l'exportation par région administrative 7
Tableau 3.2 Nombre de clients des ORPEX et nombre d'entreprises intéressées par l'exportation par région 9
Tableau 5.1 Nomenclature des activités 15
Tableau 5.2 Sommaire des activités prévues et réalisées 2001 et 2002 16
Tableau 5.3 Nombre d'employés par ORPEX- 2001-2002 19
Tableau 5.4 Produits et charges des ORPEX – 2000/2001 21
Tableau 5.5 Produits et charges des ORPEX 2001/2002 22
Tableau 6.1 Nombre d'employés 23
Tableau 6.2 Chiffre d'affaires des entreprises 24
Tableau 6.3 Secteur d'activités 24
Tableau 6.4 Dernière année d'utilisation des services du commissariat 25
Tableau 6.5 Expérience à l'exportation 25
Tableau 6.6 Importance du chiffre d'affaires relié à l'exportation 26
Tableau 6.7 Destination des exportations 26
Tableau 6.8 Services rendus (sur 301 répondants) 27
Tableau 6.9 Services intéressés à recevoir (sur 301 répondants) 27
Tableau 6.10 Satisfaction au niveau des services rendus 28
Tableau 6.11 Comportement des entreprises 28
Tableau 6.12 Augmentation des exportations 30
Tableau 6.13 Incidences sur l'emploi 31
Tableau 6.14 Emplois créés ou maintenus 31
Tableau 6.15 Recours aux consultants 32
Tableau 7.1 Produits de sources publiques des ORPEX 2001/2002 38
Tableau 7.2 Définition des types d'exportateurs 40

LISTE DES ACRONYMES

BDC	Banque de développement du Canada
BM	Banque mondiale
CA	Chiffre d'affaires ou Conseil d'administration
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CDEC	Corporation de développement économique communautaire
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CORPEX	Corporation régionale de promotion des exportations du Bas-Saint-Laurent
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRD	Conseil régional de développement
CRDO	Conseil régional de développement de l'Outaouais
DEC	Développement économique Canada
EU	États-Unis
GAR	Gestion axée sur les résultats
MDER	Ministère du développement économique et régional
MI	Montérégie internationale
MR	Ministère des régions
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des Nations-Unies
ORPEX	Organismes régionaux de promotion des exportations
OSBL	Organisme sans but lucratif
PME	Petite et moyenne entreprise
RECOMEX	Réseau des commissaires à l'exportation du Québec
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SDE Longueuil	Société de développement à l'exportation de Longueuil
SDO	Société de développement de l'Outaouais
SERDEX	Service régional de développement des exportations Saguenay-Lac-Saint-Jean
SMMGIM	Secrétariat à la mise en marché pour la Gaspésie et les Iles-de-la Madeleine
TPE	Très petite entreprise

Les exportations (du Québec) ont progressé beaucoup plus rapidement que l'ensemble de l'économie de sorte que leur importance par rapport au produit intérieur brut (PIB) est passée de 44 % en 1990 à 60,4 % en 2001 (soit 41 % du PIB pour les exportations internationales et 19,4 % pour les exportations vers le reste du Canada). Avec un tel poids, les exportations exercent maintenant une influence déterminante sur la performance de l'économie québécoise en matière de création de richesse et d'emplois. En 1997, près de 800 000 emplois, soit 25 % de l'emploi total au Québec, étaient attribuables directement ou indirectement aux exportations. Dans le secteur manufacturier, c'était près de trois emplois sur quatre.[1]

[1] *Vers le plein emploi*, Volet Exportations, Horizon 2005, Québec, 2003.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les ORPEX sont nés au milieu des années 90 dans le but de promouvoir le développement des exportations des entreprises régionales. Ils sont financés par les gouvernements. Au total, on retrouve 22 ORPEX, dont le World Trade Centre (WTC) qui possède un mandat supra régional, six ORPEX dans la région de la Montérégie et les autres dans chacune des régions administratives du Québec. Ces ORPEX occupent ensemble une centaine d'employés qui rendent des services à près de 3300 entreprises annuellement. L'ORPEX moyen dispose d'un budget annuel de fonctionnement de 315 000 $, dont 10% environ provient de l'autofinancement.

La présente évaluation des programmes de financement des ORPEX s'est attardée plus spécifiquement aux thèmes suivants :

1. le bilan des activités réalisées ;
2. les retombées sur la clientèle et son niveau de satisfaction ;
3. le fonctionnement des ententes gouvernementales.

Les principaux constats sur chacun des thèmes d'évaluation sont présentés aux paragraphes suivants.

1. BILAN DES ACTIVITÉS RÉALISÉES

La liste des activités organisées par les ORPEX est basée sur la nomenclature en usage à Développement économique Canada (DEC) et au Ministère du développement économique et régional (MDER). Ces activités sont généralement partagées en 4 catégories : les activités de sensibilisation pour les entreprises intéressées par l'exportation et qui n'exportent pas encore ; les activités reliées au perfectionnement des connaissances lorsqu'un entrepreneur veut en savoir davantage sur les marchés d'exportation ; les conseils en matière d'exportation lorsque l'entrepreneur a décidé d'aller de l'avant avec son projet et qu'il a encore besoin d'assistance technique ; et finalement l'appui à l'entrée sur les marchés pour les entrepreneurs qui sont en voie de réaliser leur projet et qui veulent un accompagnement.

A) Activités de sensibilisation

En 2001/2002, les ORPEX ont organisé, au total, une soixantaine d'ateliers de sensibilisation à l'exportation qui ont rejoint une vingtaine de personnes à la fois, soit au total plus de 1200. Ils ont aussi organisé des petits-déjeuners ou des dîners conférences, sur les thèmes reliés aux exportations. On en compte 77 en 2001/2002 et environ 40 personnes, en moyenne, y ont participé. Les conférenciers sont souvent des exportateurs qui font état de leur succès ou de leur échec. De plus, les employés des ORPEX ont rencontré régulièrement les entrepreneurs intéressés par l'exportation et leur ont prodigué des conseils généraux. L'ORPEX type a publié, à 2700 exemplaires, un journal ou un bulletin consacré exclusivement à l'exportation.

B) Perfectionnement des connaissances

Pour les entrepreneurs qui veulent aller plus loin dans leur démarche d'exportation, les ORPEX organisent des ateliers de formation spécialisés. Près de 150 de ces ateliers, regroupant chacun une quinzaine de personnes en moyenne, se sont tenus en 2001-2002 impliquant au total 2250 personnes. De plus, une quinzaine de sessions de formation de type NEXPRO [2] ont été organisées et plusieurs

[2] Programme de formation des nouveaux exportateurs basé sur des ateliers de groupe et des séances de suivi individuelles.

missions commerciales ont été préparées. Quelques ORPEX ont aussi créé des Clubs d'exportateurs, sorte de groupements d'entrepreneurs intéressés à pousser plus loin leur réflexion commune et à profiter des expériences des autres.

C) Conseils en matière d'exportation

Cette catégorie d'activités est plutôt orientée vers des interventions de type « appui-conseil » aux exportateurs. Elle se prête donc moins bien à l'analyse quantitative. Au cours de la période évaluée, les commissaires ont aidé 670 entrepreneurs à réaliser un diagnostic de leur entreprise afin d'identifier leur capacité réelle à exporter. Les outils utilisés proviennent la plupart du temps des gouvernements. Les spécialistes des ORPEX ont recherché les informations pertinentes pour l'établissement de plans d'exportation et bien souvent ont rédigé eux-mêmes ces plans contre paiement d'honoraires.

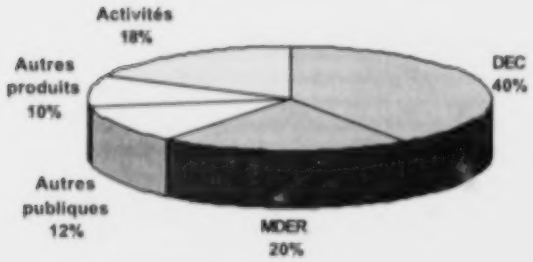
D) Appui à l'entrée sur les marchés

Lorsque l'entrepreneur est décidé à pénétrer un marché déterminé, il reçoit des renseignements très précis sur les caractéristiques techniques et économiques du produit sur ce marché. Si l'entrepreneur en fait la demande, le commissaire (ou ses employés) l'accompagne au cours des missions commerciales, principalement lorsqu'il s'agit d'une première mission. En 2000/2001, les ORPEX ont participé, à différents niveaux, à l'organisation de 104 missions commerciales contre 124 en 2001/2002. Ces missions sont généralement composées de 3 ou 4 personnes provenant de 2 ou 3 entreprises différentes. Certains ORPEX ont fait parrainer ces missions par des exportateurs chevronnés qui ont déjà réussi une percée sur ces mêmes marchés.

Après avoir relevé et compilé les rapports d'activités des deux dernières années pour les 22 ORPEX, il a été constaté que la plupart des activités n'étaient pas comptabilisées sur une même base ce qui rendait à peu près impossible l'analyse des activités réalisées par rapport aux activités prévues dans les ententes. Aucune conclusion précise ne peut donc être tirée quant au respect des ententes signées à cet égard.

En ce qui concerne le financement, les produits de l'ensemble des ORPEX proviennent à hauteur de 40 % de DEC, 20 % du MDER, 12 % d'autres sources publiques (municipalités, collèges, etc.), 18 % des mandats/activités/missions réalisés et 10 % des activités d'autofinancement. En 2001/2002, les ORPEX ont ainsi eu accès à des financements de toutes provenances de 9,3 M $ au total.

Sources de financement des ORPEX
2001-2002



Les produits tirés de l'autofinancement proviennent des honoraires de consultation (345 769 $), des frais de membership (24 300 $), des revenus de commandites (39 616 $), des mandats/activités/missions (1 706 975 $) et de revenus divers.

Il est très probable que les produits provenant des « Mandats/activités/missions » (essentiellement les contributions gouvernementales et la participation des entrepreneurs) soient contrebalancés par des charges équivalentes au niveau des opérations et que leur contribution nette à l'autofinancement soit peu importante sinon nulle.

2. LES RETOMBÉES SUR LA CLIENTÈLE ET LA SATISFACTION

Pour déterminer les niveaux de satisfaction des utilisateurs de services des ORPEX, un sondage téléphonique fut effectué parmi les 3285 entreprises clientes des ORPEX. Au total, 301 questionnaires ont été complétés dont 261 par des représentants d'entreprises qui exportent déjà et 40 par des entrepreneurs qui n'ont pas encore commencé à exporter mais qui sont intéressés à le faire. Selon la firme BIP, responsable de ce sondage, ce type de sondage présente, pour l'ensemble du Québec, un seuil de confiance de plus de 95 %, 19 fois sur 20.

Les clients sont en général très satisfaits des activités organisées et sont disposés à 94 % à recommander à d'autres entrepreneurs de recourir aux services offerts par les commissariats. Ils apprécient particulièrement le professionnalisme et la qualité des services, mais sont un peu plus critiques sur :

- les conseils relatifs aux coûts et à la rentabilité des activités d'exportation ;
- les appuis logistiques.

De plus, le niveau de satisfaction tend à diminuer lorsque les entrepreneurs deviennent plus expérimentés.

Plus de 35 % d'entre eux ont augmenté leurs exportations hors Québec suite à leur participation à l'une ou l'autre des activités organisées par les ORPEX. Les destinations de ces nouvelles exportations les

plus souvent mentionnées sont par ordre de priorité : les EU (48 %), les autres provinces canadiennes (23 %), l'Amérique du Sud (9 % - pays non spécifiés), le Japon (8 %), la France, (8 %) et l'Afrique (8 % - pays non spécifiés).

Ces exportations ont aussi eu des effets sur l'emploi : 8,6 % des entreprises affirment avoir créé des emplois à plein temps (5,4 emplois par entreprise), 24,6 % avoir maintenu des emplois (9,2 emplois par entreprise), 7,6 % avoir à la fois créé et maintenu des emplois et 44 % n'avoir ni créé ni maintenu d'emplois. La plupart des emplois créés ou maintenus sont des emplois à plein temps mais les entrepreneurs affirment avoir aussi créés, en moyenne, 2,9 emplois à temps partiel. En extrapolant ces résultats à l'ensemble de la population d'entreprises clientes, les ORPEX auraient créé par leurs différentes activités 2630 emplois à plein temps et 790 emplois à temps partiel.

3. LE CONTENU ET LA STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT DES ENTENTES GOUVERNEMENTALES

Pour atteindre les objectifs de ce troisième thème d'évaluation, 26 entrevues ont été réalisées auprès des gestionnaires gouvernementaux et des commissaires à l'exportation. Les principaux enjeux auxquels sont confrontés les ORPEX portent sur l'efficacité des mécanismes de suivi, la présence de deux sources de financement, la mesure du rendement, les ententes ponctuelles et le protocole de visibilité, l'autofinancement, la définition des types d'exportateurs, la définition des types de services, les relations entre les commissaires et les gestionnaires, le modèle d'intervention, la facturation des services, le rôle du WTC, les régions, la place des associations et des regroupements d'entreprises.

Efficacité des mécanismes de suivi

Le mécanisme de suivi des ententes avec les ORPEX le plus utilisé est axé sur le cadre de mesure du rendement. Les ententes signées avec DEC contiennent toutes une annexe portant sur la « Mesure continue du rendement ». Au sein du MDER, on s'inspire de plus en plus de ce cadre qui définit clairement combien d'activités doivent être organisées, à quel coût, à quelle fréquence et quelle audience est attendue. Tous les rapports d'activités consultés portent donc justement sur les activités organisées compte tenu des intrants utilisés et les résultats évalués sont ceux attendus à court terme.

Par ailleurs, peu d'ORPEX font rapport sur les résultats attendus à moyen terme et, de toute façon, aucun n'a mis en place des systèmes d'information interne qui permettraient de faire efficacement ces rapports. Au sein de DEC, les rapports des ORPEX sont analysés semestriellement par les gestionnaires et ensuite remis à la direction qui publie le rapport sur le rendement du Ministère. Au MDER, le gestionnaire régional possède la latitude requise pour apprécier si les activités réelles, telles que présentées au rapport de fin d'année, justifient la reconduction de la contribution gouvernementale.

Présence de deux sources de financement

De façon générale, la présence des deux sources de financement au sein des mêmes ORPEX n'a pas entraîné de surenchère de la part des commissaires. Ceux-ci savent bien que, non seulement la plupart des gestionnaires gouvernementaux siègent aux CA à titre d'observateurs, mais qu'ils échangent aussi régulièrement entre eux.

Les ententes ponctuelles

Actuellement, les gestionnaires signent des ententes de base avec les ORPEX d'une durée de 3 ans. Ces ententes prévoient une série d'activités et d'objectifs à atteindre pour chacune des années avec des budgets conséquents. En réalité, il n'est pas possible de tout prévoir et de tout planifier, car tant les ressources humaines que la conjoncture économique et commerciale évoluent et créent des occasions à saisir. Les gestionnaires et les commissaires apprécient donc la souplesse des ententes ponctuelles qui leur permettent de s'ajuster à l'évolution des situations sans remettre en cause les orientations contenues dans les ententes de base.

Le protocole de visibilité

Une des annexes des ententes de DEC porte sur le « Protocole de visibilité ». Il impose une présence du gouvernement fédéral et, en particulier, des représentants de DEC aux activités et événements organisés par le signataire aussi qu'une mention de DEC dans les véhicules de communications de l'ORPEX. Les gestionnaires et les commissaires sont à peu près unanimes à constater que ces exigences sont respectées et qu'elles ne créent aucun problème réel de fonctionnement sur le terrain.

Choix des activités subventionnées

Les activités subventionnées se retrouvent toutes à un niveau ou l'autre au sein de la nomenclature des activités, nomenclature qui malgré son imprécision, est bien acceptée et bien utilisée dans le milieu. Les commissaires se connaissent, participent aux mêmes sessions de formation et d'information, se rencontrent lors des assemblées ou des réunions de comités du RECOMEX. Ils sont donc bien au courant des succès ou des insuccès des uns et des autres.

Autofinancement

Selon le Conseil du trésor du gouvernement du Québec, les produits combinés provenant des deux niveaux de gouvernement ne doivent pas excéder 80 % des produits totaux des ORPEX sauf pour l'Abitibi-Témiscaminque, la Côte-Nord et Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine où le maximum autorisé est de 85 %.

Selon la plupart des ORPEX et de leur gestionnaire, l'obligation de l'autofinancement à hauteur de 20 % (ou 15 % selon le cas) est, au mieux, une perte de temps, au pire une déviation de mandat. Tous sont d'accords pour qu'un certain nombre de services soient payants, mais pas à un prix qui les rendent prohibitifs. On considère généralement que les tarifs devraient être fixés à un niveau qui écarte les entreprises peu intéressées sans décourager les entreprises encore hésitantes. Il ne faudrait pas, comme cela semble être le cas dans certaines régions, que le commissaire devienne un courtier en financement, davantage préoccupé par la recherche de fonds que par les services à rendre aux entrepreneurs.

Définition des types d'exportateurs

Le document de stratégie du gouvernement du Québec contient une liste et une définition des entreprises selon leur place dans le continuum qui leur permet de passer du stade de non exportatrices à exportatrices chevronnées. Ces cinq stades sont les suivants :

- Exportateur potentiel
- Entreprise qualifiée à l'exportation
- Exportateur débutant
- Exportateur en voie de consolidation
- Exportateur en voie de diversification

Tant du côté des gestionnaires que des commissaires, il y a un certain flottement quant à la définition des types d'exportateurs. Malgré la clarté du concept, il est souvent difficile de classer une entreprise dans une catégorie ou l'autre. Ainsi, une entreprise peut se retrouver dans une classe pour sa participation à un marché et dans une autre pour un autre marché.

Il y aurait donc lieu pour les bailleurs de fonds d'établir le niveau zéro de la situation des entreprises en ce qui concerne leur place dans l'échelle des exportateurs afin de mesurer réellement l'apport des ORPEX, d'une année à l'autre.

Définition des types de services

Selon plusieurs intervenants, les activités de chaque type de services sont trop similaires et créent de la confusion. Tantôt une activité est mise dans une case de la grille tantôt dans une autre. Les commissaires ont parfois l'impression qu'ils doivent proposer des activités dans chacune des catégories.

Relations entre les commissaires et les gestionnaires

Certains gestionnaires gouvernementaux ne sont pas convaincus de la nécessité de conserver la formule des ORPEX et lui préféreraient des contributions financières à des organismes ou institutions existants tels que les chambres de commerce pour qu'ils organisent les activités de sensibilisation. Ils sont aussi quelques-uns à questionner le nombre de missions commerciales, leurs destinations, leurs modes d'organisation, leurs coûts et, tout compte fait, leur efficacité et efficience.

Le rôle du WTC

Le financement du WTC suscite de nombreuses questions. On trouve son budget élevé et certains se demandent s'il n'a pas été obtenu au détriment de celui des autres ORPEX. De plus, certains diagnostics ou confections de plan à l'exportation effectués par ses employés ou ses représentants ont été jugés théoriques et n'auraient pas donné satisfaction aux entrepreneurs. Quelques sessions de formation auraient été livrées par des formateurs qui n'avaient pas beaucoup d'expérience en exportation.

Il est aussi mentionné que, à cause de son éloignement des régions, le WTC ne serait pas en mesure de faire l'accompagnement des entreprises et encore moins le suivi après avoir exécuté une formation ou avoir proposé une stratégie à l'exportation.

Les régions

Le nombre de PME est fort variable selon que l'on se retrouve en région ou dans un grand centre (ou même à proximité). Certains intervenants pensent que les ORPEX des régions éloignées devraient

recevoir une contribution plus importante en raison du temps et des frais de déplacement plus élevés. A l'opposé, d'autres souhaiteraient une contribution modulée selon le nombre de PME à desservir.

La place des associations et des regroupements d'entreprises

L'organisation de missions commerciales composées d'entreprises oeuvrant dans les mêmes secteurs, provenant des mêmes régions et rendues au même stade de développement dans le continuum vers l'exportation n'est pas accessible à tous les ORPEX. Bien souvent, ils doivent organiser soit des missions multisectorielles soit des missions avec quelques individus seulement.

Une façon de toucher plusieurs entreprises semblables en même temps demeure l'appui aux associations sectorielles telles que celles que l'on retrouve dans la construction, les télécommunications, les NTI ou même l'Association des manufacturiers et exportateurs du Québec. Le WTC de Montréal rend des services spécialisés dans ce créneau et plusieurs se demandent si une plus grande partie des missions commerciales ne devrait pas lui être attribuée. Cela permettrait de préparer plus judicieusement encore ces missions et d'utiliser à meilleur escient les réseaux des délégués commerciaux tant du Québec que du Canada. Le suivi de ces missions pourrait être, par la suite, une responsabilité conjointe des commissaires régionaux et du WTC selon une formule qui reste à établir.

4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

D'une manière générale, cette évaluation des activités des ORPEX permet de conclure à la nécessité de maintenir ces organismes de soutien aux PME. Cependant, certaines améliorations doivent être apportées afin d'en améliorer le fonctionnement notamment en ce qui concerne le cadre de mesure du rendement et l'autonomie des ORPEX lors de la détermination de leurs programmes d'activités.

Recommandation n° 1 : Revoir le cadre de mesure du rendement et renforcer l'autonomie des ORPEX

Que le cadre de mesure du rendement soit revu et ne contienne plus dorénavant que de véritables résultats. Il faudrait aussi les distinguer des activités qui, elles, devraient être laissées au choix des ORPEX et de leurs centres de décision. Le contrôle des activités se ferait par le biais des plans annuels de travail et des rapports d'activités lesquels doivent être acceptés par les Conseils d'administration où siègent, à titre d'observateurs, les gestionnaires gouvernementaux. Cela implique obligatoirement qu'un bilan régional des entreprises exportatrices soit effectué.

Recommandation n° 2 : Définir les mesures d'autofinancement

Que les mesures d'autofinancement soient bien définies et ne portent que sur les cotisations, les honoraires de consultation, la vente de publicité ou autres matériels publicitaires et la contribution aux frais généraux des services payants. Lorsque les instances régionales contribuent (villes, MRC, CRD et CLD) elles devraient le faire sans faire dévier l'ORPEX de son mandat. Les mesures d'autofinancement ainsi définies, un objectif de contribution des entreprises locales de l'ordre de 10 à 15% apparaît opportun et réaliste.

Recommandation n° 3 : Centraliser certaines activités

Les missions commerciales auprès de la Banque Mondiale (BM) et de tous les bailleurs internationaux (ONU, OMS, etc.), si elles sont jugées économiquement rentables, devraient continuer à être centralisées au WTC. Il en est de même des missions commerciales «inversées » c'est-à-dire des missions au Québec d'acheteurs provenant de ces organismes.

Compte tenu de la portée de son mandat à l'ensemble des régions du Québec, certains cours plus spécialisés devraient aussi être conçus et administrés par le WTC, quitte à ce que les formateurs se déplacent en région à la demande de plusieurs ORPEX réunis (si la demande individuelle est trop faible). Cette voie serait d'autant plus souhaitable que les ORPEX devraient se spécialiser davantage, dans l'avenir, dans les services à rendre aux exportateurs nouveaux et potentiels.

Dans tous les cas de figure, il faut trouver les moyens d'intégrer le WTC et ses services spécialisés dans l'offre de services des ORPEX en utilisant au mieux les spécialistes centraux tout en respectant les particularités régionales. Cela aurait deux conséquences majeures :

- le niveau de financement des ORPEX devra tenir compte des services déjà rendus au niveau central ;
- le gouvernement du Québec devrait contribuer au financement du WTC comme il le fait pour les autres ORPEX en lui reconnaissant une place dans le réseau et dans l'ensemble des services rendus.

Recommandation n° 4 : Clarifier la nomenclature des activités en liaison avec les types d'exportateurs

Qu'un guide à l'intention des ORPEX soit rédigé afin que la nomenclature, tant des services que des types d'exportateurs, soit normalisée et qu'il soit ainsi possible de faire des comparaisons entre chacun. De même, sans tomber dans l'uniformisation la plus absolue, les années financières des ORPEX devraient être alignées sur celles des gouvernements. A partir de ces précisions, les rôles dévolus aux ORPEX devraient être clarifiés en identifiant les types d'entreprises à appuyer et les activités correspondantes pour chacun.

Un comité de travail conjoint pourrait donc être mis en place avec mandat d'uniformiser la nomenclature des activités et les types d'exportateurs. Le comité pourrait aussi se pencher sur la comptabilisation des opérations des ORPEX en donnant quelques grandes lignes de la classification et du traitement comptable des activités (entre autres, celles qui bénéficient de contributions ponctuelles des gouvernements).

Ce comité pourrait aussi préparer la voie à une éventuelle intégration ou à tout le moins à une coordination des programmes des deux gouvernements sur la base d'une définition commune des objectifs et des modes opérationnels.

Recommandation n° 5 : Étudier les impacts économiques et commerciaux des missions commerciales

Compte tenu que bon nombre de gestionnaires remettent en question la pertinence et l'efficacité des missions commerciales, DEC et le MDER devraient commanditer une étude sur les impacts économiques et commerciaux des missions commerciales selon une approche longitudinale (sur une période de 3 à 5 ans, par exemple) visant à identifier les conditions essentielles à leur réussite. Cette étude permettrait aux bailleurs de fonds de mieux motiver leur position face aux demandes des ORPEX.

Recommandation n° 6 : Standardiser les formats de rapports

Que les bailleurs de fonds proposent aux ORPEX un format de rapport annuel afin de standardiser la cueillette et l'interprétation des statistiques reliées à leurs activités et que ce format inclut une section sur l'analyse des clientèles de la région par type d'exportateurs.

Recommandation n° 7 : Encourager la tenue de sessions de formation et d'information

Que les bailleurs de fonds encouragent l'organisation de sessions de formation et d'information à l'intention des commissaires pour qu'ils maintiennent à jour leurs connaissances des pratiques de gestion reliées aux exportations, qu'ils échangent sur leurs expériences et qu'ils contribuent à la conception et à la mise en place des stratégies gouvernementales en la matière. Le RECOMEX pourrait agir à titre de maître d'œuvre de ces sessions.

1. INTRODUCTION

Depuis le milieu des années 90, les gouvernements fédéral et provincial appuient des organismes qui, au sein des régions du Québec, sont chargés de la promotion des exportations. L'Organisme régional de promotion des exportations (ORPEX) [3] est le vocable qui sera utilisé dans ce rapport pour décrire ce type d'organisme.

Les ORPEX sont nés de la volonté des gouvernements de « faire faire » plutôt que de faire eux-mêmes. Les services gouvernementaux recevaient de nombreuses sollicitations de PME désirant participer aux foires, expositions, missions, etc. se déroulant à l'étranger et qui n'avaient pas toujours les ressources tant humaines que matérielles nécessaires. L'embauche de nouvelles ressources permanentes au sein de la fonction publique n'était pas adaptée au contexte de rééquilibrage des finances publiques qui s'opérait alors, particulièrement au sein du gouvernement du Québec.

La création des ORPEX permettait donc de confier à des organismes sans but lucratif (OSBL) des services qui étaient rendus ou qui auraient dû être rendus par les bureaux centraux et régionaux des ministères. Les ORPEX visent également à assurer que les demandes soient traitées par des experts sur place, provenant des mêmes milieux régionaux.

Une première évaluation des ORPEX sous financement du gouvernement du Québec a été réalisée en 1999 et les résultats rendus publics en 2000. Il en ressortait essentiellement que les entreprises étaient satisfaites des services rendus, qu'elles étaient de plus en plus nombreuses à vouloir exporter et que le gouvernement devait en conséquence renouveler son programme moyennant certaines conditions.

Depuis 1999 cependant, la conjoncture économique a fortement évolué et les deux principaux bailleurs de fonds des ORPEX, Développement économique Canada (DEC) et le ministère du Développement économique et régional (MDER) jugent opportun de réaliser une évaluation conjointe de leurs programmes de soutien à ces organismes et, par le fait même, de porter un regard global sur les activités de promotion des exportations offertes par les ORPEX au Québec.

Cette évaluation s'attardera plus spécifiquement aux thèmes suivants :

1- le bilan des activités réalisées ;
2- les retombées sur la clientèle et leur niveau de satisfaction ;
3- le contenu et la structure de fonctionnement des ententes gouvernementales.

La liste des 22 ORPEX qui font l'objet de cette évaluation est présentée au tableau 1.1 de la page suivante en distinguant les sources de financement. On constate que 8 ORPEX sont financés exclusivement par DEC, 3 exclusivement par le MDER et les Conseils régionaux de développement (CRD) et 11 à la fois par l'un et par l'autre. Cette information est basée sur les derniers états financiers disponibles.

Les ORPEX sont regroupés au sein d'un réseau appelé Réseau des commissaires à l'exportation (RECOMEX). Ce réseau est composé de 22 commissaires [4] et vise à les appuyer dans leurs démarches auprès des gouvernements et des PME exportatrices. Il joue aussi un rôle d'échange d'information sur

[3] *ORPEX* est le vocable utilisé par le gouvernement fédéral pour decrire ce type d'organisme, alors que le gouvernement du Québec utilise *Commissariat à l'exportation* ou *Service régional de promotion des exportations*. De fait, ces organismes ont plusieurs appellations, allant de *Secrétariat à la mise en marché jusqu'à Corporation Régionale de Promotion des Exportations (Corpex)*, en passant par le nom de la région suivi du mot « international », ce qui est le plus fréquent.

[4] Ou DG ou secrétaire. L'appellation varie d'une région à l'autre.

les programmes et les meilleures pratiques en matière d'appui aux entreprises. Seul le World Trade Centre (WTC) de Montréal n'est pas membre.[5]

Ce rapport se compose de 8 chapitres. Les deux premiers portent sur la démarche d'évaluation et l'approche méthodologique. Le chapitre 3 décrit la méthodologie employée pour la réalisation de cette évaluation. Le chapitre 4 présente une brève description des programmes de soutien aux ORPEX offerts par DEC et le MDER. Le chapitre 5 expose les différents résultats obtenus en ce qui a trait au bilan des activités (thème 1). Le chapitre 6 présente les résultats issus de l'enquête auprès de la clientèle en termes de retombées et de satisfaction (thème 2). Le chapitre 7 fait état des résultats liés au contenu et à la structure de fonctionnement des ententes gouvernementales (thème 3). Finalement, le chapitre 8 présente les recommandations de l'évaluation. Chacune des recommandations s'appuie sur les différents constats et conclusions formulés dans ce rapport.

Tableau 1.1
Liste des ORPEX et source principale de financement

Nom de l'ORPEX		Source de financement[6]
1	Bureau de promotion des exportations d'Abitibi-Témiscamingue	DEC et MDER
2	Chaudière-Appalaches Export	DEC et MDER
3	Chambre de Commerce et de l'Industrie de l'Est de Montréal	DEC
4	Club Export@ction (Service de soutien à l'exportation Haut-Richelieu)	DEC
5	Club Export des Cantons-de-l'Est	DEC
6	CORPEX Côte-Nord	DEC et MDER
7	Corporation de développement international Centre-du-Québec	DEC et MDER
8	Corporation Mauricie International	MDER
9	CORPEX Bas-St-Laurent	DEC et MDER
10	Estrie International 2007	DEC et MDER
11	Lanaudière International	MDER
12	Laurentides International	DEC et MDER
13	Laval Technopole Export	DEC et MDER
14	Montérégie International	MDER
15	Outaouais International	DEC et MDER
16	SMMGIM (Gaspésie)	DEC et MDER
17	SERDEX (Lac-St-Jean)	DEC et MDER
18	Service d'exportation Richelieu-Yamaska (SERY)	DEC
19	SDE Longueuil	DEC
20	Société de l'expansion des exportations du Suroît	DEC
21	Société de promotion économique du Québec métropolitain	DEC
22	WTC	DEC

[5] Le RECOMEX regroupe aussi l'Arrondissement de Saint-Laurent de la ville de Montréal qui ne bénéficie d'aucun financement de DEC ou du MDER.

[6] Pour les fins du tableau, le MDER englobe les CRD.

2. LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Les deux gouvernements impliqués dans le financement des ORP EX participent à cette évaluation. Suite à un accord entre ces derniers, un cahier de charge fut rédigé et discuté avec le consultant.

2.1 Les thèmes

Il était demandé aux évaluateurs de se pencher sur les trois thèmes suivants :

1. Le bilan des activités réalisées

Le traitement de ce thème visait à dresser un portrait des activités prévues et réalisées dans le cadre des ententes de financement (sur deux années financières ou 24 mois).

2- Les retombées sur la clientèle et leur niveau de satisfaction

Ce deuxième thème porte sur la satisfaction de la clientèle, l'adéquation entre les services et les produits offerts par les ORPEX face aux besoins des différents types de clientèle et les retombées sur la clientèle liées à l'utilisation des produits et services.

3- Le contenu et la structure de fonctionnement des ententes gouvernementales

C'est l'efficacité des mécanismes de gestion (ententes, suivi et complémentarité entre les deux gouvernements) qui devait être abordée à travers ce thème.

La grille synthèse d'évaluation portant sur ces trois thèmes est présentée à l'annexe 4.

2.2 L'échéancier

Le démarrage officiel de l'étude s'est effectué à l'hiver 2003, lorsque le consultant a commencé la rédaction des outils de l'évaluation notamment la grille d'entrevues auprès des commissaires et des gestionnaires de même que le questionnaire auprès des clients. Les entrevues individuelles se sont déroulées entre le 3 avril et le 10 de juin.

La revue de la documentation pertinente et la collecte des informations devaient avoir lieu au cours des deux premières semaines de mars mais, pour des raisons expliquées plus loin, les informations nécessaires ont mis beaucoup plus de temps à parvenir au consultant. Ce n'est finalement qu'en août que le rapport financier du dernier ORPEX a été reçu.

Le sondage téléphonique auprès des clients et utilisateurs des commissariats a eu lieu du 9 au 13 juin après un pré-test réalisé les 4 et 5 du même mois.

La version préliminaire du rapport d'évaluation fut remise à DEC et au MDER pour validation et commentaires, en juillet 2003.

2.3 Le comité de suivi

La formation d'un comité de suivi composé de représentants des deux gouvernements, de même que du président du RECOMEX, a permis d'effectuer une validation globale du processus et du rapport d'évaluation à différents moments stratégiques. Ainsi, le comité d'évaluation a pu réagir aux termes de référence, aux outils d'évaluation, aux résultats préliminaires issus de la collecte des données et commenter les différentes versions du rapport d'évaluation. Le recours à des personnes ressources a

également été envisagé dans un second temps, afin de soutenir la réflexion critique sur le domaine des activités de soutien à l'exportation et d'accroître la validité de l'étude.

2.4 Les biens livrables

Les biens livrables contractuels sont composés des outils d'évaluation, d'un rapport préliminaire et d'un rapport final d'évaluation intégrant les résultats d'une enquête auprès des utilisateurs des services des commissariats. En outre, deux banques de données accessibles avec le logiciel SPSS devaient être produites, l'une portant sur les activités et les finances des ORPEX, l'autre sur l'enquête statistique auprès des utilisateurs.

3. L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'approche proposée et acceptée pour cette évaluation était basée sur 3 activités principales correspondant chacune à un des thèmes de l'évaluation : une revue documentaire et la constitution d'une banque de données sur l'ensemble des 22 ORPEX (thème n° 1), une enquête auprès des utilisateurs des services des ORPEX à l'échelle du Québec (thème n° 2) et des entrevues individuelles auprès d'un échantillon d'intervenants (thème n° 3).

3.1 Revue documentaire et banque de données

Le consultant a pris connaissance des principaux documents provenant des ORPEX et des deux niveaux de gouvernement. Ces documents étaient principalement composés des rapports d'activités et des rapports financiers annuels vérifiés. Tous les responsables des ORPEX à DEC et au MDER de même que les commissaires eux-mêmes ont été sollicités afin de transmettre au consultant leurs rapports des deux dernières années, soit les années 2001 et 2002. Dans quelques cas, les rapports les plus récents portaient sur une période se terminant en 2003.

Avec ces informations, le consultant devait constituer une banque de données. Les informations disponibles furent colligées mais en raison d'une trop grande variété dans la présentation des informations reçues, une première matrice (tableau) fut confectionnée par le consultant et retournée aux ORPEX afin qu'ils complètent ou valident eux-mêmes l'information, selon le cas.

Tout au long du processus d'évaluation, des contacts fréquents ont eu lieu avec les ORPEX afin de finaliser cette matrice. Ce qui ne devait être qu'un exercice formel de compilation est devenu une tâche exigeante en termes de temps consacré à regrouper les données et d'efforts de systématisation des informations recueillies.

3.2 Entrevues individuelles

En vue d'alimenter la réflexion des évaluateurs, des régions furent sélectionnées pour la réalisation d'entrevues individuelles avec les commissaires et les gestionnaires. Ces régions furent choisies selon les critères suivants :

- régions où les ORPEX sont financés par les deux ministères ;
- deux régions dites « centrales », deux régions dites «éloignées » et deux régions dites « mitoyennes » par rapport à un grand centre ;
- régions où les niveaux de financement seraient « forts », « moyens » et « faibles » par rapport au volume de financement.

L'application de ces critères a été pondérée par la nécessité de prendre en compte les frais de voyagement d'une région à l'autre et de ne pas étirer indûment le temps consacré à cette activité. Il en est résulté le choix des régions suivantes :

- Québec/Chaudière/Appalaches ;
- Laval ;
- Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine ;
- Bas Saint-Laurent ;
- Estrie ;
- Outaouais.

A ces régions se sont ajoutées celle de Montréal, où le WTC qui possède un mandat à la grandeur du Québec ne reçoit qu'un financement de DEC, et celle de la Montérégie où Montérégie International rend des services aux cinq ORPEX de son territoire tout en étant financée exclusivement par le MDER. Le comité de suivi a aussi demandé qu'un ORPEX de cette région soit ajouté à la liste, ce qui portait à vingt-quatre la liste des personnes à rencontrer dans les huit régions.[7]

Il n'était pas question au cours de l'exécution de cette activité de porter un jugement sur l'efficacité ou l'efficience des neuf ORPEX sélectionnés, mais bel et bien de mieux comprendre leur situation et leur différente problématique afin d'être en mesure d'évaluer les programmes gouvernementaux qui les concernent. Ces rencontres individuelles ont donc été d'abord et avant tout l'occasion de rencontrer sur le terrain les principaux intervenants dans ce domaine et d'obtenir de première main des idées et commentaires concernant les ORPEX et leur avenir.

Les entrevues se sont déroulées en avril et mai 2003 à l'aide d'une grille d'entrevues semi-structurée. Au total, 9 commissaires, 8 gestionnaires de DEC, et 7 du MDER furent interviewés.[8] Les guides d'entrevues sont présentés aux annexes 2 et 3 selon qu'il s'agisse des commissaires ou des gestionnaires gouvernementaux. En fin de mandat, le consultant a jugé utile de rencontrer deux gestionnaires du Centre de commerce international d'Industrie Canada liés aux dossiers des ORPEX au cours des dernières années.

3.3 Sondage auprès de la clientèle

Avant de réaliser un sondage scientifique auprès des clients et utilisateurs des services des commissariats, il était nécessaire de préciser les populations totales d'entreprises en régions. Idéalement, le sondage aurait porté sur cette population mais en raison du nombre important d'entreprises potentielles, ce type de sondage aurait été trop coûteux. Décision fut donc prise d'utiliser

[7] Le WTC n'ayant qu'un seul gestionnaire.
[8] Trois entrevues ont eu lieu au téléphone.

les listes des clients provenant des ORPEX tout en assurant un certain contrôle quantitatif à partir de la seule banque de données d'envergure provinciale à faire le partage sur une base régionale entre les entreprises qui exportent et celles intéressées à exporter.

Selon la banque de données du CRIQ[9], environ 30 700 entreprises manufacturières, commerces de gros et services aux entreprises sont présentes dans les 17 régions administratives du Québec (Tableau 3.1). Leur nombre varie assez fortement d'une région à l'autre. C'est ainsi que, dans les régions de Montréal et de la Montérégie, on retrouve 9322 et 5044 entreprises respectivement contre 258 et 321 seulement sur la Côte-Nord et la Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine.

[9] En raison de leur mode de constitution, il faut prendre ces données comme des ordres de grandeur des populations régionales d'entreprises.

Tableau 3.1
Nombre total d'entreprises et nombre d'entreprises intéressées par l'exportation par région administrative

Région administrative	Total* (1)	% du total	Exporte (2)	Intérêt à l'exportation (3)	Ensemble (nombre) (4)=(2) + (3)	% de l'ensemble	Exporte % par région	Intérêt à l'exportation % par région	Ensemble (%) par région
Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine	321	1 %	67	39	106	0 %	21 %	12 %	33 %
Bas-Saint-Laurent	718	2 %	177	106	283	1 %	25 %	15 %	40 %
Saguenay/Lac-Saint-Jean	936	3 %	203	116	319	1 %	22 %	12 %	34 %
Québec	3 029	10 %	797	406	1 203	4 %	26 %	13 %	39 %
Chaudière/Appalaches	2 094	7 %	638	254	892	3 %	30 %	12 %	42 %
Mauricie	1 023	3 %	258	122	380	1 %	25 %	12 %	37 %
Centre-du-Québec	1 323	4 %	419	151	570	2 %	32 %	11 %	43 %
Estrie	1 391	5 %	516	158	674	2 %	37 %	11 %	48 %
Montérégie	5 044	16 %	1 904	552	2 456	8 %	38 %	11 %	49 %
Montréal	9 322	30 %	4 037	897	4 934	16 %	43 %	10 %	53 %
Laval	1 372	4 %	485	173	658	2 %	35 %	13 %	48 %
Lanaudière	1 159	4 %	292	151	443	1 %	25 %	13 %	38 %
Laurentides	1 743	6 %	466	190	656	2 %	27 %	11 %	38 %
Outaouais	479	2 %	132	54	186	1 %	28 %	11 %	39 %
Abitibi/Témiscamingue	463	2 %	123	53	176	1 %	27 %	11 %	38 %
Côte-Nord	258	1 %	65	25	90	0 %	25 %	10 %	35 %
Nord-du-Québec	53	0 %	15	5	20	0 %	28 %	9 %	37 %
TOTAL	30 728	100 %	10 594	3 452	14 046	46 %			
Moyenne par région	1 808		623	203	826		29 %	12 %	41 %
Moyenne sans Montréal, Montérégie et Nord-du-Québec	959		331	143	474				

* Entreprises des secteurs manufacturiers, commerces de gros et services aux entreprises
Compilation de Tecsult à partir du site Internet du CRIQ effectuée le 2 avril 2003.

Les PME exportatrices

Cependant, la statistique la plus significative serait, non pas la population totale d'entreprises, mais bien la population d'entreprises qui exportent déjà ou qui manifestent un intérêt quelconque envers l'exportation.

Dans l'ensemble du Québec, 10 594 entreprises [10] indiquent qu'elles exportent déjà alors que 3452 mentionnent qu'elles seraient intéressées à le faire. On retrouve plus de 60 % des entreprises qui exportent déjà dans la grande région de Montréal [11] et près de 47 % des entreprises intéressées à exporter.

Par rapport au nombre total d'entreprises dans une région, la proportion d'entreprises qui exportent déjà est plus élevée à Montréal (43 %), Montérégie (38 %) et Estrie (37 %) que dans les régions plus éloignées telles que Gaspésie/Iles-de-la Madeleine (21 %), Saguenay/Lac Saint-Jean (22 %), Bas-Saint-Laurent (25 %) et Côte-Nord (25 %). Ainsi, non seulement y a-t-il dans ces régions moins d'entreprises mais en proportion elles exportent moins et, la plupart du temps, elles sont moins intéressées à le faire.

Les clients des ORPEX

Une liste de clients des 21 ORPEX[12] a été demandée afin de constituer une banque de données servant à mesurer le niveau de satisfaction des utilisateurs et les effets des activités des commissariats sur les revenus et l'emploi. Près de 3300 noms d'entreprises furent ainsi soumis principalement en fichiers Word et Excel, mais aussi sous d'autres formats. Ces listes ont toutes été transférées ou copiées sous Excel.

À Montréal, le WTC a remis une liste de 1770 entreprises différentes [13] à qui il avait rendu des services au cours des dernières années, ce qui représente plus de 39 % du total des entreprises inscrites à la banque du CRIQ dans la région. Le WTC rendant des services aux entreprises de toutes les régions, le rapport entre les clients desservis dans toutes les régions du Québec sur les seules entreprises de la région se trouve gonflé. Ainsi, une compilation effectuée à partir de cette liste indique que 1004 des entreprises ont un numéro de téléphone commençant par le code régional de Montréal (514), laissant ainsi un solde de 766 entreprises ou 43 % de la liste dans les autres codes téléphoniques régionaux, principalement les 450 et 819.

De plus, certaines régions ont envoyé une liste partielle de leurs clients. En comparant ces listes avec la liste des entreprises du CRIQ par région administrative, on peut identifier quelques régions qui se situent nettement en deçà du taux moyen du Québec qui est de 15 % hors Montréal (Tableau 3.2). Ce serait le cas du Centre du Québec, Québec, Bas-Saint-Laurent, Saguenay, Laval et Laurentides dont les listes soumises représentent une proportion plutôt faible du nombre d'entreprises intéressées à l'exportation inscrites au CRIQ. On peut supposer que le fait d'avoir des listes ainsi épurées pourrait entraîner une surestimation des niveaux de satisfaction dans l'ensemble du Québec. Nous ne sommes pas en mesure de la chiffrer cependant.

Ces listes ont servi à bâtir l'échantillon du sondage non sans avoir au préalable été soumises à des tris pour éliminer les doubles entrées, les représentants des gouvernements (entre autres ceux de DEC et du MDER) ou encore les participants étrangers lors d'un événement quelconque.

---

[10] Ce nombre est à comparer aux 8500 entreprises qui exportaient en 2000 selon le document de politique du gouvernement du Québec déjà cité.

[11] Montréal, Montérégie et Laval.

[12] Le 22e, Montérégie International ne rend des services qu'aux cinq autres ORPEX. Inclure ses clients aurait donc résulté en un double comptage.

[13] Après tri de notre part.

Tableau 3.2
Nombre de clients des ORPEX et nombre d'entreprises intéressées par l'exportation par région

	Région	Nombre de clients (sous-région)	Nombre de clients (région)	Entreprises intéressées par l'exportation inscrites au CRIQ	%
1	Abitibi		106	176	60
2	Chaudière/Appalaches		87	892	10
4	Montérégie (HR)	101			
5	Montérégie (Cantons Est)	149			
18	Montérégie (SERY)	247			
19	Montérégie (Longueuil)	81			
20	Montérégie (Suroît)	50			
14	Ensemble Montérégie		628	2 456	26
6	Côte-Nord		43	90	48
7	Centre du Québec		46	570	8
8	Mauricie		39	380	10
9	Bas St-Laurent		16	283	6
10	Estrie		97	674	14
11	Lanaudière		52	443	12
12	Laurentides		45	656	7
13	Laval		25	658	4
15	Outaouais		51	186	27
16	Gaspésie IM		36	106	34
17	Saguenay		27	319	8
21	Québec		80	1 203	7
22	Montréal (WTC)	1 770			
3	Montréal-Est	137			
	Ensemble Montréal		1 907	4 934	39
	Total (1)		3 285	14 026	23
	Sans Montréal		1 378	9 092	15

(1) Excluant la région du Nord-du-Québec

Afin de s'assurer que toutes les régions étaient représentées dans l'échantillon, un minimum de cinq entreprises par liste a été exigé du sondeur, la firme BIP. Au total, l'échantillon retenu porte donc sur 301 clients dont 105 proviennent de cette exigence alors que les autres ont été choisis dans les mêmes listes mais de façon totalement aléatoire sauf pour la région de Montréal. En effet, une trop forte présence des clients du WTC dans la région montréalaise aurait probablement résulté en une sélection de plus de 104 entreprises sur les 196 disponibles ne laissant ainsi aux 21 autres ORPEX que 92 sélections, soit moins de 5 chacun. La liste du WTC a donc été bloquée, de sorte qu'aucune liste ne représente au total plus de 8 % de l'échantillon.

Il est important de souligner que les résultats de ce sondage ne sont pas statistiquement significatifs au niveau de chacune des régions mais seulement pour l'ensemble du Québec. Aucun résultat n'est donc présenté au niveau régional.

Au total, 1084 entreprises furent sélectionnées dans l'échantillon, 536 entrevues ont été complétées et 301 d'entre elles ont été jugées éligibles. Dans 150 cas, il n'y avait pas de réponses au numéro composé, dans 246 autres, le répondant était absent et 152 ont refusé de participer. Selon la firme BIP, ce type de sondage présente, pour l'ensemble du Québec, un seuil de confiance de plus de 95 %, 19 fois sur 20.

En 1999, lors du sondage réalisé dans le cadre de l'évaluation, les commissaires avaient composé eux-mêmes la liste des entreprises à sonder par le biais d'un questionnaire expédié par la poste. A ce titre, l'enquête réalisée en 2003 sur la base d'un échantillon aléatoire constitue une amélioration.

4. DESCRIPTION DES PROGRAMMES

4.1 Le rôle des ORPEX

Selon une publication du gouvernement fédéral[14], les différents stades de développement des entreprises intéressées par l'exportation se situeraient sur le continuum suivant :

- exportateur potentiel ;
- exportateur en préparation ;
- exportateur expérimenté.

Les appuis gouvernementaux diffèrent selon que l'entreprise se situe à un stade ou un autre, les services devenant de plus en plus spécialisés au fur et à mesure de son cheminement dans ce continuum. Ainsi un exportateur expérimenté aurait davantage besoin de financement, pour son fonds de roulement, ses clients étrangers et ultimement pour diversifier ses marchés. Un exportateur potentiel, pour sa part, aurait davantage besoin de renseignements généraux, de mesures de perfectionnement de ses connaissances et de conseils en matière d'exportation.

Selon quelques gestionnaires au sein de DEC et du MDER rencontrés au cours des entrevues, les ORPEX devaient initialement se spécialiser dans les services aux exportateurs potentiels et les ministères des gouvernements, dans les services aux exportateurs expérimentés. Quant aux exportateurs en préparation, ils étaient partagés entre les deux en fonction de la complexité des marchés.

L'offre de services des ORPEX devrait donc se concentrer principalement sur les activités suivantes :

- renseignements généraux ;
- guides de préparation à l'exportation ;
- formation sur les compétences nécessaires à l'exportation ;
- préparation aux marchés géographiquement identifiés ;
- évaluation de l'état de préparation à l'exportation ;
- élaboration de plans d'exportation ;
- mise en œuvre de plans à l'exportation.

Cette approche n'est pas partagée par tous les commissaires dont la plupart veulent aller plus loin dans ce continuum, en organisant entre autres des missions commerciales dans des secteurs spécialisés et des régions qui n'apparaissent pas naturelles pour des PME qualifiés « d'exportateurs potentiels ».

De façon générale, le MDER et DEC préfèrent être en support aux activités reliées à la promotion des exportations plutôt que de financer le fonctionnement et les charges récurrentes des structures administratives. Il reste que, sans structure d'accueil, aucune activité ne pourrait avoir lieu. Le MDER

[14] Carnet de route pour l'exportation, Deuxième édition, Équipe Canada, 2001.

prévoit donc qu'une partie de son financement sert au paiement du salaire du Directeur général alors que DEC accepte comme dépense admissible les frais de fonctionnement mais n'en paie qu'une partie.

Le financement des ORPEX du côté de DEC est généralement étalé sur trois ans. En prévision de cette évaluation, plusieurs ententes ont été tout simplement prolongées de quelques mois. Du côté du gouvernement du Québec, les ententes sont également d'une durée de trois ans et elles se sont toutes terminées le 31 mars 2003. Une demande adressée au Conseil du trésor afin de prolonger de 6 mois la durée des ententes a été acceptée en juin 2003.

4.2 DEC

Le financement du gouvernement fédéral auprès des ORPEX provient du programme IDÉE-PME de DEC sous le volet Développement des marchés d'exportation. Ce dernier vise à améliorer la capacité des entreprises à commercialiser leurs produits sur les marchés internationaux.

DEC finance une part des dépenses admissibles dans le cadre d'ententes pluriannuelles conclues avec les ORPEX, soit un coût annuel d'environ 3,8 M$ ou près de 40 % de l'ensemble des produits des ORPEX, compte tenu des 19 ORPEX financés par DEC au moment de l'évaluation (la contribution de DEC passe à 35 % si l'on exclut le budget du WTC). Par ailleurs, l'agence procède par ententes ponctuelles afin de contribuer à certaines activités supplémentaires jugées pertinentes qui surviennent en cours d'année.

Pour ces organismes sans but lucratif, le cumul d'aide gouvernementale ne devrait pas dépasser 90 % des coûts admissibles. Dans tous les cas, le promoteur d'un projet devrait normalement assumer au moins 10 % des coûts admissibles du projet.

En 2001, la firme CERAC inc. a effectué une évaluation du programme IDÉE-PME[15]. Cette évaluation notait au passage que le programme « a atteint des résultats économiques significatifs sur le plan de l'emploi et de la rentabilité des entreprises ». Elle concluait cependant qu'il était « important que le cadre de suivi/évaluation soit précisé (...) »

4.3 MDER

La clientèle visée par les programmes du MDER sont des PME de 250 employés et moins, ainsi que les entreprises de plus grande taille n'ayant pas besoin du type de services rendus par les ORPEX (soit à cause de leur connaissance des marchés soit parce qu'elles peuvent se payer elles-mêmes les services d'experts).

Le mode opérationnel du programme est guidé par le CT 195073 du 27 juin 2000, modifié par le CT 195545 du 21 novembre 2000. Les budgets sont imputés au Fonds de partenariat sectoriel, volet VI, Service régional ou sectoriel de promotion des exportations.

En règle générale, le MDER contribue 60 000$ par année aux ORPEX soit un coût annuel d'environ 840 000 $, compte tenu des quatorze ORPEX financés au moment de l'évaluation. Se rajoutent à ce financement des contributions des CRD (variables selon la région) et des contributions du ministère des Régions versées par le biais des CRD. Le coût total pour le gouvernement du Québec en 2001/2002, serait donc de l'ordre de 1,9 M $ ce qui correspond à sensiblement 20 % des produits totaux des ORPEX (la contribution du MDER passe à 27 % si l'on exclut le budget du WTC).

[15] CÉRAC inc., Évaluation sommative du programme « IDÉE-PME », Rapport d'évaluation, Plan d'action de l'agence, Novembre 2001.

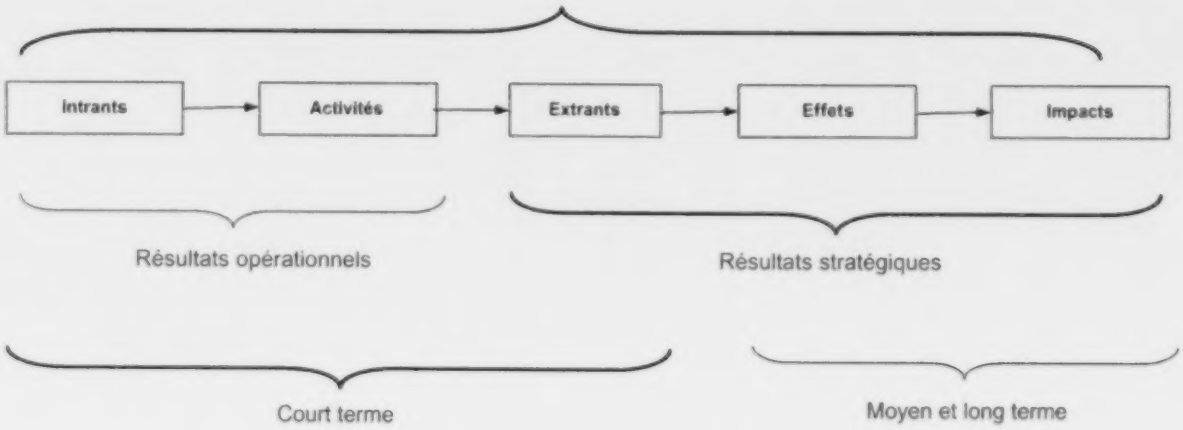
4.4 La gestion des programmes

Les deux gouvernements fonctionnent de plus en plus selon la pratique de gestion appelée «Gestion axée sur les résultats » (GAR). Les programmes de financement des ORPEX n'y échappent pas. Ce mode de gestion a donné lieu à la publication d'une importante documentation ces dernières années mais il est peut-être utile de revenir sur une de ses caractéristiques essentielles : la chaîne des résultats. Selon la chaîne théorique des résultats de toutes activités, gouvernementales ou autres, des intrants c'est-à-dire des ressources techniques et financières sont transformées en activités par une combinaison de moyens et d'efforts. Quand ces activités sont organisées, elles constituent un résultat opérationnel.

L'intention de base n'est pas bien sûr d'organiser des activités mais plutôt d'atteindre des extrants. L'hypothèse est cependant faite que, si ces activités sont organisées, il en résultera des extrants qui peuvent être associés à ce stade à des objectifs plus stratégiques.

Dans la chaîne des résultats, ces extrants ne constituent qu'un maillon, généralement considéré comme étant atteignable à court terme, qui doit permettre de déboucher sur des effets et éventuellement des impacts. Le passage de l'un vers l'autre est fonction du temps sans qu'il ne soit clairement circonscrit. L'hypothèse de base est encore-là que si les extrants sont atteints, ils devraient contribuer à l'atteinte des effets qui eux-mêmes, s'ils sont atteints, devraient contribuer à la production des impacts (voir figure 4.1). L'évaluation des programmes des ORPEX peut donc se réaliser à l'aide de ce schéma en analysant les niveaux de production des extrants et des effets c'est-à-dire les résultats stratégiques.

Figure 4.1
Programme de financement des ORPEX
Chaîne des résultats théoriques



5. BILAN DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES (THÈME N° 1)

Le premier thème de l'évaluation portait sur un bilan des activités prévues et réalisées par les ORPEX au cours des deux dernières années, soit 2000/2001 et 2001/2002. Le consultant a donc réuni l'ensemble des rapports annuels d'activités et des rapports financiers vérifiés lorsqu'il s'agissait d'OSBL produisant leurs propres états financiers[16] afin de constituer une base de données permettant de dresser ce bilan.

Deux tableaux ont été produits, l'un faisant la liste exhaustive des activités et l'autre concernant le dépouillement des états financiers vérifiés. Le premier tableau, tel qu'on le verra plus loin, n'est pas directement utilisable pour cette évaluation en raison d'un manque d'uniformité concernant les paramètres et les indicateurs employés par les ORPEX. Le second se prêtant mieux à une compilation est utilisé par la suite. Ces tableaux sont présentés dans ce rapport sous forme agrégée mais ils sont le résultat d'une compilation des informations propres à chacun des 22 ORPEX. Il est important de souligner que les années financières des ORPEX ne correspondent pas dans 15 cas sur 22 aux années budgétaires des gouvernements. De plus, 3 ORPEX dont les années financières se terminent en décembre n'avaient pas encore complété la vérification de leurs comptes pour l'année 2002. Afin d'obtenir des informations financières sur deux années consécutives, nous avons donc imputé aux années 2000/2001 et 2001/2002 les résultats des deux dernières années reçues.

5.1 Les activités

La liste des activités organisées par les ORPEX est basée sur la nomenclature en usage à DEC et au MDER (Tableau 5.1). Selon cette nomenclature, les services se divisent en quatre catégories :

- activités de sensibilisation ;
- perfectionnement des connaissances ;
- conseils en matière d'exportation ;
- appui à l'entrée sur les marchés.

Théoriquement, les ORPEX qui reçoivent des contributions de DEC font leurs rapports semestriels et annuels en respectant cette classification. L'analyse des rapports d'activités de ces ORPEX indique que la méthode est bien comprise même si la plupart n'ont pas modifié leurs systèmes d'informations et de comptabilité pour générer automatiquement ce genre de rapport. Il s'ensuit bien sûr qu'il n'est pas possible de calculer des coûts-type par activités ou sous-activités. De plus, lorsque vient le moment de classer une activité dans l'une ou l'autre des quatre catégories, on ne retrouve aucune uniformité. Pour une région, une visite en entreprise peut entrer dans la catégorie « activités de sensibilisation » et, pour une autre, dans la catégorie « conseils en matière d'exportation ».

Lorsque l'ORPEX reçoit aussi une contribution du MDER, l'unité de base des rapports n'est pas toujours précisée. L'un rapporte le nombre d'activités, l'autre le nombre d'heures consacrées à l'activité, un troisième partage l'ensemble de ses ressources humaines en pourcentage du temps disponible. Il serait possible de multiplier les exemples car cette nomenclature n'a pas été bien documentée et n'a donc pas fait l'objet d'un texte explicatif indiquant les critères de classement dans une catégorie ou dans l'autre.

[16] Les ORPEX de Laval et de Québec ne produisent pas d'états financiers séparés et constituent donc des cas particuliers.

Tableau 5.1
Nomenclature des activités

A. Activités de sensibilisation

- Ateliers à l'exportation
- Déjeuners/conférences
- Rencontres individuelles (pré-diagnostic, information générale sur l'exportation)
- Visites d'entreprises
- Rencontres au bureau
- Outils d'information (bulletin, lettre, journal, site Internet).

B. Perfectionnement des connaissances

- Ateliers ou séminaires spécialisés (sectoriel, géographique ou thématique)
- Sessions de formation NEXPRO
- Préparation avant missions exploratoires
- Animation d'un réseau ou d'un club export.

C. Conseils en matière d'exportation

- Diagnostics à l'exportation
- Recherche d'information pour stratégies ou plans à l'exportation
- Rédaction de plans export ou de commercialisation
- Appui technique à la mise en œuvre de plans à l'exportation.

D. Appui à l'entrée sur les marchés

- Renseignements spécialisés sur les marchés
- NEEF
- Réalisation de missions commerciales (y inclus foires et expositions)
- Accueil de missions commerciales, de délégués commerciaux ou d'acheteurs
- Inscription ou mises à jour en ligne à WIN Export.

Pour les fins de cette évaluation, un tableau où se retrouvait le résultat de la lecture et du dépouillement des rapports annuels, et cela pour chacun des ORPEX, a été complété. Cependant, trop de doutes subsistaient sur les interprétations à donner aux rapports d'activités et les premiers résultats semblaient incohérents. Ce tableau a donc été acheminé à tous les ORPEX le concernant avec demande de valider ou de modifier les données qui y apparaissaient. Ces résultats ont été colligés sous forme de tableaux pour l'ensemble des ORPEX.

Le tableau 5.2 à la page suivante contient cette liste pour les années 2000/2001 et 2001/2002. Il contient également les activités qui étaient prévues aux différentes ententes de base et le taux de réalisation par rapport à ce qui était prévu.

La plupart des activités n'étant pas comptabilisée sur une même base, la vérification de la réalisation effective des activités prévues est à peu près impossible. Pour plusieurs rubriques, on ne retrouve aucune activité ou alors elle est comptabilisée en nombre de participants ou d'entreprises, ou encore en

nombre d'heures que les employés du commissariat ont consacré à son organisation. De plus, certaines incongruités résultent de cet exercice de comptabilisation qui ne peuvent s'expliquer que par une mauvaise interprétation des définitions et des contenus des différentes rubriques. Cet exercice ne donne donc pas les résultats escomptés et sera à reprendre ultérieurement lorsque les formats seront plus standardisés. Il n'est donc pas possible, sur la base de ces rapports, de conclure quant au respect des ententes signées par les ORPEX du moins en termes d'activités réalisées par rapport aux activités prévues.

Malgré ce constat valable pour l'ensemble, il sera possible aux instigateurs de cette évaluation d'analyser individuellement la performance de la plupart des ORPEX en utilisant la banque de données remise séparément.

Tableau 5.2
Sommaire des activités prévues et réalisées 2001 et 2002

ACTIVITÉS PAR TYPE	2000/2001			2001/2002		
	Prévues	Réalisées	Taux de réalisation	Prévues	Réalisées	Taux de réalisation
ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION						
Nombre d'ateliers à l'exportation	24	63	263%	21	60	286%
Nombre d'entreprises rejointes	821	298	36%	242	1 234	510%
Nombre de participants	708	1 827	258%	125	1 372	1098%
Nombre de déjeuners conférences	25	49	196%	27	77	285%
Nombre d'entreprises rejointes	3 262	2 062	63%	2 145	3 230	151%
Nombre de personnes/jours	3 115	1 012	32%	3 701	2 114	57%
Nombre de rencontres individuelles	530	1 010	191%	510	1 240	243%
Nombre de visites en entreprise	322	438	136%	270	675	250%
Nombre de rencontres au bureau	35	91	260%	35	124	354%
Nombre de copies du bulletin envoyées	14 479	34 504	238%	118 003	59 498	50%
Fréquence de distributions	46	61	133%	49	64	131%
PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES						
Nombre d'ateliers ou séminaires spécialisés	54	92	170%	76	283	372%
Nombre d'entreprises rejointes	2 205	652	30%	6 416	4 003	62%
Nombre de participants	1 905	1 869	98%	6 722	2 259	34%
Nombre de personnes/jours	0	8		0	8	
Nombre d'heures	0	24		0	24	
Nombre de sessions de formation de type NEXPRO	10	19	200%	18	15	86%
Nombre d'entreprises rejointes	50	161	322%	70	44	63%
Nombre de participants	0	49		0	43	
Nombre d'heures	1 800	650	36%	2 040	200	10%
Nombre d'entreprises préparées avant mission commerciale	103	413	401%	135	370	274%
Nombre d'heures de préparation	450	660	147%	600	930	155%
Nombre de clubs export créés (réseau exportateur)	4	11	314%	6	9	164%
Nombre de membres	15	121	807%	21	124	590%
Nombre de personnes/jours	0	36		19	21	111%
CONSEILS EN MATIÈRE D'EXPORTATION						

ACTIVITÉS PAR TYPE	2000/2001 Prévues	2000/2001 Réalisées	2000/2001 Taux de réalisation	2001/2002 Prévues	2001/2002 Réalisées	2001/2002 Taux de réalisation
Nombre de diagnostics à l'exportation réalisés	231	249	108%	159	456	288%
Nombre d'entreprises rejointes	60	293	488%	51	377	739%
Nombre de personnes/jours	0	5		0	0	
Nombre de recherches d'information pour plan à l'exportation (nouvel exportateur)	184	328	178%	233	435	187%
Nombre d'entreprises rejointes	2	121	6050%	46	109	237%
Nombre de personnes/jours	2	62	3100%	24 002	2	0%
Nombre de plans export ou de plans commercialisation rédigés	54	143	265%	53	134	253%
Nombre d'entreprises rejointes	26	69	265%	17	52	306%
Nombre d'heures	400	440	110%	430	870	202%
Nombre d'assistance technique	89	670	753%	189	955	505%
Nombre d'entreprises	22	318	1445%	85	245	288%
Nombre d'heures	685	719	105%	755	751	99%
Nombre d'activités d'appui à la mise en œuvre de plans à l'exportation	134	158	118%	92	140	152%
Nombre d'entreprises rejointes	4	42	1050%	61	173	284%
APPUI À L'ENTRÉE SUR LES MARCHÉS						
Nombre de recherches de renseignements sur les marchés (exportateur en diversification)	75	319	425%	140	537	384%
Nombre d'heures	0	190		0	90	
Nombre d'accompagnements d'entreprises en mission	69	113	164%	104	137	132%
Nombre d'entreprises rejointes	702	120	17%	229	330	144%
Nombre de personnes/jours	0	16		0	4	
Nombre de participants	0	231		26	134	515%
Nombre de missions commerciales organisées	60	104	173%	80	124	155%
Nombre d'entreprises rejointes	56	267	477%	58	235	405%
Nombre de participants	170	374	220%	196	533	272%
Nombre de personnes/jours	0	10		0	0	
Nombre d'heures	0	1 800		0	1 800	
Nombre d'accueils de missions commerciales, de délégués commerciaux ou d'acheteurs étrangers	20	45	225%	30	58	193%
Nombre d'entreprises rejointes	18	120	667%	28	101	361%
Nombre de participants	9	286	3178%	135	257	190%
Nombre d'inscriptions / mises à jour à WIN Export	137	323	236%	171	480	281%
Nombre de personnes/jours	0	4		0	0	

De plus, en laissant de côté certaines catégories moins significatives et le taux de réalisation des activités, on peut établir un certain profil des ORPEX selon la nomenclature en usage :

A) Activités de sensibilisation

Les ORPEX organisent une soixantaine d'ateliers de sensibilisation à l'exportation qui ont rejoint une vingtaine de personnes à la fois, soit au total plus de 1200. Ils organisent aussi des petits-déjeuners ou des dîners conférences sur les thèmes reliés aux exportations. Environ 40 personnes en moyenne y participent. Les conférenciers sont souvent des exportateurs qui font état de leur succès ou de leur déboire. Les employés des ORPEX rencontrent régulièrement les entrepreneurs intéressés par l'exportation et leur prodiguent des conseils généraux. L'ORPEX publie, à 2700 exemplaires, un journal ou un bulletin consacré exclusivement à l'exportation.

B) Perfectionnement des connaissances

Lorsque les entrepreneurs veulent aller plus loin, les ORPEX organisent alors des ateliers de formation plus spécialisés. Près de 150 [17] de ces ateliers regroupant chacun une quinzaine de personnes en moyenne se sont tenus en 2001-2002 impliquant au total 2250 personnes. Une quinzaine de sessions de formation de type NEXPRO[18] ont été organisées et plusieurs missions commerciales ont été préparées. Quelques ORPEX ont aussi créé des Clubs d'exportateurs, sorte de groupements d'entrepreneurs intéressés à pousser plus loin leur réflexion commune et à profiter des expériences des autres.

C) Conseils en matière d'exportation

Cette catégorie d'activités est plutôt orientée vers des interventions de type « appui-conseil » aux exportateurs. Le commissaire aide souvent l'entrepreneur à réaliser un diagnostic de son entreprise afin d'identifier sa capacité réelle à exporter. Les outils utilisés proviennent la plupart du temps des gouvernements. Les services spécialisés des ORPEX recherchent les informations pertinentes pour l'établissement du plan d'exportation et bien souvent rédigent eux-mêmes ce plan contre paiement d'honoraires.

D) Appui à l'entrée sur les marchés

Lorsque l'entrepreneur est décidé à pénétrer un marché déterminé, il reçoit des renseignements très précis sur les caractéristiques techniques et économiques du produit sur ce marché. Le commissaire ou ses employés accompagnent occasionnellement les entrepreneurs au cours des missions commerciales, principalement s'il s'agit d'une première mission. En 2000/2001, les ORPEX ont participé, à différents niveaux, à l'organisation de 104 missions commerciales contre 124 l'année suivante. Ces missions sont généralement composées de 3 ou 4 personnes provenant de 2 ou 3 entreprises différentes. Certains ORPEX font parrainer ces missions par des exportateurs chevronnés qui ont déjà réussi une percée sur ces mêmes marchés.

5.2 Les ressources humaines

Le relevé du nombre d'employés pour l'ensemble des ORPEX a été effectué afin d'obtenir une meilleure idée du nombre de spécialistes oeuvrant au sein du réseau. On constate que 80 personnes y sont employées à plein temps et 14 autres à temps partiel dans les 19 ORPEX qui ont répondu à cette question. En attribuant le nombre moyen d'employés à temps plein et à temps partiel constaté pour les ORPEX autres que le WTC, soit 2,9 et 0,7 respectivement, le total des employés serait de 88 plein temps et 16 temps partiel soit au total une centaine.

[17] Déduction faite d'un ORPEX qui mentionne en avoir organisé 127.
[18] Programme de formation des nouveaux exportateurs, basé sur des ateliers de groupe et des séances de suivi individuelles.

Tableau 5.3
Nombre d'employés par ORPEX
2001-2002

ORPEX	Temps plein	Temps partiel	Total
Bureau de prom.des exp.d'Abitibi-Témiscamingue	2	1	3
Chaudière-Appalaches Export	4	1	5
Chambre de Comm.et de l'Ind.de l'Est de Montréal	5	1	6
Club Export@ction (Haut-Richelieu)	3	1	4
Club Export des Cantons-de-l'Est	3		3
CORPEX Côte-Nord	2		2
Corpex Centre-du-Québec	2		2
Corporation Mauricie International	2	5	7
CORPEX Bas-St-Laurent	2	3	5
Estrie International 2007	5		5
Lanaudière International	2		2
Laurentides International	ind.		ind.
Laval Technopole	2		2.
Montérégie International	ind.		ind.
Outaouais International	3	1	4
SMMGIM (Gaspésie)	2	1	3
SERDEX (Lac-St-Jean)	5		5
Sery (Service d'exportation Richelieu-Yamaska)	4		4
SDE Longueuil	5		5
Société de l'expansion des exportations du Suroît	2		2
Pole Québec/Chaudière/Appalaches	ind	ind	ind
WTC	25		25
Total	80	14	94
Moyenne sans WTC	2,9	0,7	3,6

5.3 Les ressources financières

Selon nos calculs des contributions gouvernementales effectués à partir des états financiers, DEC aurait versé environ 3,0 M$ en 2000/2001 et 3,8 M$ en 2001/2002 pour les 19 ORPEX subventionnés y inclus 1,3 M$ pour le WTC de Montréal, ce qui représente une moyenne de 98 456 $ en 2000/2001 et de 136 991 $ en 2001/2002 pour les 18 autres ORPEX.

Les produits provenant du gouvernement du Québec (MDER et CRD) seraient, pour leur part, de 1,3 M $ en 2000/2001 et de 1,9 M$ en 2001/2002, pour une moyenne de 103 492 $ en 2000/2001 et de 134 838 $ en 2001/2002, légèrement inférieure à la contribution de DEC.

En combinant ces deux sources, on retrouve une contribution moyenne gouvernementale de 148 457 $ en 2000/2001 et de 207 313 $ en 2001/2002. Au total, le coût des deux programmes est passé de 4,4 M $ en 2000/2001 à 5,6 M$ en 2001/2002.

D'autres financements publics proviennent également des autres ministères, des municipalités et des autres organismes régionaux - ce qui est appelé « autres sources publiques » - pour un montant total de 859 066 $, en 2000/2001 et de 1 097 257$ en 2001/2002.

Les «produits d'autres sources » qui seraient plus assimilables à l'autofinancement des ORPEX, proviennent des catégories suivantes :

	2000/2001 ($)	2001/2002 ($)
Honoraires de consultation	321 149	345 769
Membership	26 700	24 300
Commandites	20 835	39 616
Revenus d'intérêts	20 589	30 180
Autres [1]	414 445	455 843
Sous-total	803 718	895 708
Mandats/activités/missions	1 760 604	1 706 975
Total	2 564 322	2 602 683

(1) Dont 300 000$ environ en redevances au WTC

Ces montants de plus de 2,5 M$ par année sont respectables mais il faut tenir compte qu'une partie importante provient de subventions gouvernementales pour l'organisation de missions ponctuelles qui sont incluses dans la catégorie « Mandats/activités/missions ». Il est probable que la contribution nette de ces missions à l'autofinancement soit faible car celles-ci donnent lieu à des charges du même ordre de grandeur. Les informations comptables à notre disposition ne permettent pas de mesurer cette contribution nette ni même d'établir si le solde est positif ou négatif. En les excluant cependant, les véritables produits qui peuvent être assimilés à l'autofinancement passent à 895 708$ et 803 718$ pour les années 2000/2001 et 2001/2002 soit environ 10 % des produits totaux.

Les sommes de tous les produits et charges pour les années 2000/2001 et 2001/2002 sont présentées aux tableaux 5.4 et 5.5. Ils s'élèvent respectivement à 7,8 M $ et 9,3 M $, ce qui représente une augmentation de 1,5 M $ pour une année ou une croissance de près de 20 %.

Pour les années 2000/2001 et 2001/2002, en récapitulant tous les produits de toutes provenances, on obtient les valeurs et les pourcentages suivants selon les différentes sources.

Sources	2000/2001		2001/2002	
	$	%	$	%
Contribution DEC	3 032 203	39	3 761 832	40
Contribution MDER	1 345 391	17	1 887 738	20
Autres sources publiques	859 066	11	1 097 257	12
Autres produits (autofinancement)	803 718	10	395 708	10
Mandats/activités/missions	1 760 604	23	1 706 975	18
Total	7 800 982	100	9 349 510	100

Dans l'ensemble, la situation financière des ORPEX est en équilibre, l'année 2001/2002 ayant dégagé des surplus d'opération de près de 185 000 $ avec des produits de l'ordre de 9,4 M $ et des charges de 9,2 M $. Quatre ORPEX ont présenté des comptes déficitaires.[19]

[19] Pour les villes de Québec et Laval, les états financiers des ORPEX, les produits et les charges ont été ajustés de façon à éliminer le surplus ou le déficit.

Tableau 5.4
Produits et charges des ORPEX – 2000/2001

	ORPEX	Total des produits	Total des charges	Résultats nets
1	Bureau de prom.des exp. d'Abitibi-Témiscamingue	244 130	183 312	60 818
2	Chaudière-Appalaches Export	444 804	497 831	-53 027
3	Chambre de Comm. et de l'Ind. de l'Est de Montréal	129 046	99 382	29 664
4	Club Export@ction (Haut-Richelieu)	133 509	114 353	19 156
5	Club Export des Cantons-de-l'Est	152 629	142 933	9 696
6	CORPEX Côte-Nord	147 602	122 349	25 253
7	Corp. de dév. international Centre-du-Québec	220 191	213 082	7 109
8	Corporation Mauricie International	468 742	391 394	77 348
9	CORPEX Bas-St-Laurent	241 242	229 843	11 399
10	Estrie International 2007	349 331	425 197	-75 866
11	Lanaudière International	216 954	218 936	-1 982
12	Laurentides International	289 415	294 213	-4 798
13	Laval Technopole	270 090	270 090	0
14	Montérégie International	143 943	123 906	20 037
15	Outaouais International	0	0	0
16	SMMGIM (Gaspésie)	443 209	378 087	65 122
17	SERDEX (Lac-St-Jean)	108 203	113 026	-4 823
18	Sery (Service d'exportation Richelieu-Yamaska)	335 024	345 112	-10 088
19	SDE Longueuil	446 556	390 643	55 913
20	Société de l'exp.des exportations du Suroît	132 165	126 487	5 678
21	Pôle Québec/Chaudière/Appalaches	428 587	428 587	0
22	WTC	2 455 610	2 416 969	38 641
	Total	7 800 982	7 525 732	275 250

Tableau 5.5
Produits et charges des ORPEX 2001/2002

	ORPEX	Total des produits	Total des charges	Résultats nets
1	Bureau de promotion des exp. d'Abitibi-Témiscamingue	568 317	507 204	61 114
2	Chaudière-Appalaches Export	432 044	412 582	19 462
3	Chambre de Commerce et de l'Ind. de l'Est de Montréal	69 981	87 603	-17 622
4	Club Export@ction (Serv. de soutien à l'exp. Haut-Richelieu)	176 256	170 925	5 331
5	Club Export des Cantons-de-l'Est	228 546	223 764	4 782
6	CORPEX Côte-Nord	196 783	186 622	10 161
7	Corp. de dév. international Centre-du-Québec	355 790	350 841	4 949
8	Corporation Mauricie International	626 874	589 764	37 110
9	CORPEX Bas-St-Laurent	438 250	378 006	60 244
10	Estrie International 2007	460 880	474 973	-14 093
11	Lanaudière International	251 497	241 824	9 673
12	Laurentides International	350 725	358 147	-7 422
13	Laval Technopole	414 826	414 826	0
14	Montérégie International	282 464	261 194	21 270
15	Outaouais International	382 570	374 298	8 272
16	SMMGIM (Gaspésie)	324 309	363 130	-38 821
17	SERDEX (Lac-St-Jean)	210 848	172 182	38 666
18	Sery (Service d'exportation Richelieu-Yamaska)	318 058	298 902	19 156
19	SDE Longueuil	426 049	402 688	23 361
20	Société de l'expansion des exportations du Suroît	167 736	164 292	3 444
21	Pôle Québec/Chaudière/Appalaches	380 582	380 582	0
22	WTC	2 286 124	2 350 423	-64 299
	Total	9 349 509	9 164 772	184 738

6. ÉVALUATION DES RETOMBÉES ET DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE (THÈME Nº 2)

Les statistiques suivantes sont tirées de l'enquête téléphonique réalisée en juin 2003 auprès des entreprises clientes des ORPEX. En tout, 301 questionnaires ont été remplis dont 261 par des entreprises qui exportaient déjà et 40 par des entreprises qui n'avaient pas encore commencé à exporter bien qu'elles étaient intéressées à le faire. Compte tenu de la taille de cet échantillon, tous les résultats sont statistiquement représentatifs[20] de l'ensemble des entreprises ayant participé, au cours des dernières années, à l'une ou l'autre des activités organisées par les ORPEX.

Les objectifs du sondage étaient de mieux connaître les caractéristiques de ces entreprises, de mesurer leur niveau de satisfaction et, ultimement, de calculer la contribution des ORPEX à l'accroissement des revenus et de l'emploi provenant des exportations.

Selon les résultats du sondage 2003, les utilisateurs des services seraient semblables à ceux des années antérieures. Lorsque les mêmes indicateurs sont utilisés, ils donnent des résultats à peu près identiques en 1999 et en 2003. Il n'est cependant pas possible de comparer systématiquement les résultats des deux sondages car tant la méthode (questionnaire expédié par la poste contre un sondage téléphonique) que les échantillons (sélection des commissaires contre sélection au hasard à partir de listes confectionnées par les commissaires) ne sont pas identiques.

6.1 Les caractéristiques de la clientèle

Employés (Tableau 6.1)

Plus de 94 % des entreprises sondées ont moins de 200 employés comparativement à 96 % en 1999. La clientèle des ORPEX correspond donc à celle qui est effectivement visée par les programmes soit celle des PME de moins de 250 employés.

Les entreprises plus expérimentées à l'exportation ont, en moyenne, plus d'employés que les autres. C'est ainsi que toutes (100 %) les entreprises qui exportent depuis moins d'un an ont moins de 50 employés contre 89 % de celles qui exportent depuis plus d'un an mais moins de trois, et 65 % de celles qui exportent depuis plus de trois ans.

Tableau 6.1
Nombre d'employés

	2003		1999
	Nombre	%	%
1-4	52	17 %	14 %
5-19	113	38 %	37 %
20-49	70	23 %	29 %
50-199	48	16 %	17 %
200-499	10	3 %	2 %
500 +	6	2 %	2 %
nsp/pr	2	1 %	
Total	301	100 %	100 %

[20] Seuil de confiance de 95 %.

Chiffre d'affaires (Tableau 6.2)

Le chiffre d'affaires des entreprises est inférieur dans 54 % des cas à 2 M$. De fait, près de 87 % d'entre elles ont un chiffre d'affaires inférieur à 20 M$ ce qui confirme leur statut de PME. Ces statistiques sont d'ailleurs très semblables aux résultats obtenus en 1999.

Tableau 6.2
Chiffre d'affaires des entreprises

	2003		1999
$	Nombre	%	%
< 500 000 $	69	23 %	23 %
entre 500 000 et 2 millions	93	31 %	30 %
entre 2 et 5 millions	52	17 %	21 %
entre 5 et 10 millions	29	10 %	12 %
entre 10 et 20 millions	17	6 %	5 %
20 millions et +	19	6 %	6 %
nsp/pr	22	7 %	3 %
Total	301	100 %	100 %

Secteur d'activités (Tableau 6.3)

65 % des entreprises sont dans le secteur de la transformation ou de la fabrication contre 22 % dans les services. Comparés aux données du CRIQ déjà mentionnées, le secteur de la fabrication serait « surreprésenté » dans l'échantillon, ce qui est cependant compatible avec les caractéristiques du commerce canadien avec l'étranger axé plutôt sur les biens que les services.

Tableau 6.3
Secteur d'activités

	Sondage		CRIQ
	Nombre	%	%
Exploitation des richesses naturelles	17	6 %	
Fabrication ou transformation	195	65 %	45 %
Services	67	22 %	28 %
Commerce de gros			27 %
Autres	22	7 %	
Total	301	100 %	100 %

Dernière année d'utilisation des services du commissariat (Tableau 6.4)

Les clients sont, pour la plupart d'entre eux, de nouveaux utilisateurs si l'on tient compte que 86 % déclarent avoir reçu les services en l'an 2002 et 2003 et 92 % en 2001, 2002 ou 2003. Compte tenu des réponses aux autres questions, il s'agit probablement d'entreprises sensibilisées ou d'entreprises qui exportent déjà et qui veulent approfondir leurs connaissances des marchés. Il faut cependant remarquer

que, l'échantillon provenant des clients des ORPEX et non de la population totale des PME, il n'est que normal que les entreprises qui ne recourent pas ou plus aux services des ORPEX ne sont pas présentes dans les résultats de l'enquête.

Tableau 6.4
Dernière année d'utilisation des services du commissariat

Année	Nombre	%
2003	176	58 %
2002	83	28 %
2001	18	6 %
2000	8	3 %
1999	10	3 %
nsp/pr	6	2 %
Total	301	100 %

Expérience à l'exportation (Tableau 6.5)

Des 301 entrepreneurs sondés, 40 n'avaient pas encore commencé à exporter mais 149, soit 50 %, exportaient depuis déjà au moins 3 ans (soit avant le sondage 1999). Ils ressentent encore aujourd'hui le besoin de participer aux activités et services des commissariats. Les « nouveaux exportateurs », ceux qui exportent depuis moins de trois ans, à mettre au crédit des actions récentes des commissaires, s'élèvent donc à 108 ou 36 % de la population totale d'entreprises.

Tableau 6.5
Expérience à l'exportation

	Nombre	%
moins de 1 an	28	9 %
entre 1 et 3 ans	80	27 %
3 ans et +	149	50 %
n'exporte pas encore	40	13 %
nsp/pr	4	1 %
Total	301	100 %

Ce tableau sert de référence dans ce rapport pour l'établissement de l'expérience des exportateurs. Certaines données sont présentées en isolant les années d'expérience des entreprises.

Importance du chiffre d'affaires (CA) relié à l'exportation (Tableau 6.6)

Les entreprises réalisent pour 48 % d'entre elles moins de 25 % de leur CA à l'exportation hors Québec. Au moins 27 % ont cependant entre 50 % et 100 % de leur CA en provenance des exportations, ce qui indique qu'elles sont certainement essentielles à leur survie.

Tableau 6.6
Importance du chiffre d'affaires relié à l'exportation

	Nombre	%
moins de 25 %	126	48 %
entre 25 et 50%	49	19 %
entre 50 et 75 %	37	14 %
entre 75 et 100 %	35	13 %
nsp/pr	14	5 %
Total	261	100 %

Destination des exportations (Tableau 6.7)

Des 235 entreprises qui ont répondu à cette question, 37 % (88) n'exportaient que sur un seul marché, soit sur celui des autres provinces canadiennes, celui des États-Unis ou celui d'un autre pays. 23 % (55) exportaient sur 2 de ces 3 marchés et 39 % (92) exportaient sur 3 de ces marchés. Les exportateurs diversifiés (plus d'un marché) représentent donc plus de 60 % des entreprises desservies par les commissariats.

En combinant ces données, on constate que le marché des autres provinces canadiennes est le plus populaire réunissant 70 % des entreprises (165) suivi du marché des EU où 68 % des entreprises (161) disent exporter.

Tableau 6.7
Destination des exportations

Destination	Nombre	%
Autres provinces canadiennes seulement	38	16 %
EU seulement	26	11 %
Autres pays seulement	24	10 %
Deux de ces marchés	55	23 %
Trois de ces marchés	92	39 %
Total	235	100 %

6.2 Intérêt et satisfaction des entreprises

Services rendus (Tableau 6.8)

Les activités de type «sensibilisation » sont celles qui sont le plus souvent mentionnées lorsqu'on demande aux entrepreneurs quels services ont été reçus.

Tableau 6.8
Services rendus (sur 301 répondants)

Type de services	Nombre	%
Déjeuners/dîners conférences	193	64
Bulletin d'information	192	63
Rencontres individuelles	172	57
Ateliers à l'exportation	160	53
Ateliers ou séminaires spécialisés	153	51
Recherches de renseignements sur les marchés	110	37
Préparation avant mission commerciale	96	32

Ils ont en majorité participé à des déjeuners/dîners conférences, lu les bulletins d'information, rencontré le commissaire ou son délégué et participé à des ateliers ou des séminaires de sensibilisation ou spécialisés en exportation.

Services intéressés à recevoir (Tableau 6.9)

Il est intéressant de noter que les services rendus sont aussi ceux que les clients sont les plus intéressés à recevoir.

Tableau 6.9
Services intéressés à recevoir (sur 301 répondants)

Type de services	Nombre	%
Rencontres individuelles	172	57
Ateliers ou séminaires spécialisés	167	55
Recherches de renseignements	165	55
Bulletins d'information	162	54
Déjeuners/dîners conférence	158	52
Ateliers à l'exportation	146	49
Appui technique à la mise en œuvre		
Préparation avant mission commerciale	137	46

Tous les services que les entrepreneurs souhaiteraient recevoir sont dans la catégorie activités de « sensibilisation » et « d'information ».

Service le plus utile

Lorsqu'on demande aux utilisateurs le service qu'ils ont trouvé le plus utile parmi l'ensemble des services reçus, 16 % répondent les «rencontres individuelles », 12 % les «accompagnements d'entreprises en mission » et 11 % les « déjeuners/dîners conférences ».

Satisfaction au niveau des services rendus (Tableau 6.10)

Les entrepreneurs dans leur très grande majorité sont satisfaits des services reçus des conseillers des ORPEX. Ils apprécient particulièrement leur courtoisie, le professionnalisme et la qualité des services.

Ils sont cependant moins nombreux à être «entièrement satisfait » de leur capacité à répondre à leur besoin et de l'accessibilité aux services. Il est possible que cette insatisfaction, toute relative il est vrai, soit l'expression d'une demande de services plus pointus par des entrepreneurs situés plus loin dans le continuum menant vers des exportateurs chevronnés.

Tableau 6.10
Satisfaction au niveau des services rendus

	Entièrement satisfait	Moyennement satisfait	Un peu satisfait	Pas du tout satisfait	nsp/pr
	%	%	%	%	%
Accessibilité aux services	67	28	1	1	3
Capacité à répondre aux besoins	60	32	3	2	4
Délais de réponse aux demandes	70	21	1		7
Courtoisie du personnel	93	4			3
Professionnalisme du conseiller	85	11			4
Qualité du service en général	78	18	1	1	3

En analysant ces résultats en isolant la variable «Expérience à l'exportation », on constate que la satisfaction par rapport à l'accessibilité aux services et à la capacité à répondre aux besoins décroît avec le nombre d'années d'expérience. En d'autres termes, plus les entreprises exportent depuis longtemps et moins elles sont satisfaites des services rendus.

De même, toutes les entreprises qui se sont déclarées « Un peu satisfait » ou « Pas du tout satisfait » d'un service ou d'un autre, proviennent des entreprises qui exportent depuis plus de trois ans.

6.3 Les effets sur les entreprises

Comportement des entreprises (Tableau 6.11)

Aux entrepreneurs sondés, on a lu une série d'énoncés portant sur leur satisfaction par rapport aux impacts des services rendus. Les énoncés étaient reliés à des thèmes tels que les aspects financiers, l'information, la formation, les risques et l'appui logistique.

Tableau 6.11
Comportement des entreprises

Énoncés	Entièrement d'accord %	Moyennement d'accord %	Un peu d'accord %	Pas du tout d'accord %	nsp/pr %
Les services reçus m'ont permis de diminuer les coûts associés à mes activités d'exportation.	15	34	10	23	19
Les services reçus m'ont permis de mieux évaluer la rentabilité de mes activités d'exportation.	31	30	7	16	16
Les services reçus m'ont sensibilisé davantage à l'exportation.	59	23	4	8	6

Énoncés	Entièrement d'accord %	Moyennement d'accord %	Un peu d'accord %	Pas du tout d'accord %	nsp/pr %
Les services reçus m'ont permis d'accéder à de l'information pertinente sur les divers programmes et services publics d'aide à l'exportation.	54	28	5	9	4
Les services reçus m'ont permis d'accéder à de l'information pertinente sur les démarches à entreprendre pour exporter.	50	30	6	8	6
Les activités de formation étaient pertinentes pour entreprendre à exporter.	48	28	5	5	14
Les services reçus m'ont permis d'être mieux préparé à l'exportation (plan de commercialisation, etc.).	54	24	6	6	10
Les services reçus m'ont permis de réduire les risques associés à mon projet.	40	30	7	11	13
Les services reçus m'ont fourni un appui logistique utile à l'exportation.	36	31	9	10	14

Seulement 15 % ont été « entièrement d'accord » avec l'énoncé «les services reçus m'ont permis de diminuer les coûts associés à mes activités d'exportation». De même, seulement 31 % étaient «entièrement d'accord» avec l'énoncé suivant : « les services reçus m'ont permis de mieux évaluer la rentabilité de mes activités d'exportation ». Ces deux derniers énoncés recueillent d'ailleurs tous deux le plus grand nombre de réponses à la catégorie « pas du tout d'accord ». Une analyse plus fine révèle que ce sont les exportateurs les plus expérimentés qui sont le plus d'accord avec ces deux énoncés. Dans l'ensemble cependant, ce thème semble le plus faible de tous ou, en tout cas, celui qui est perçu comme étant le plus faible par les clients.

Concernant les thèmes de l'information et de la sensibilisation, ce sont ceux qui recueillent le plus d'adhésion : 59 % se déclarent « entièrement d'accord » avec l'énoncé « les services reçus m'ont sensibilisé davantage à l'exportation » et 54 % sont aussi « entièrement d'accord » avec « les services reçus m'ont permis d'accéder à de l'information pertinente sur les démarches à entreprendre pour exporter ». En règle générale, moins l'exportateur a de l'expérience et plus il est satisfait des services rendus en information ou sensibilisation.

Pour les risques et la logistique, les appréciations sont plus partagées, l'utilité des appuis logistiques semblant même créer quelques difficultés.

Une mesure plus globale de la satisfaction des clients est le recours à d'autres organisations pour la réalisation des projets d'exportation. On pourrait en effet imaginer que plus les clients font appel aux services d'autres organisations et moins ils sont satisfaits des ORPEX. De fait, ils sont 42 % à indiquer avoir recours à d'autres organisations contre 57 % qui disent n'utiliser que les services des ORPEX. Il existe peu de différence selon le niveau d'expérience en exportation. Les organisations publiques les plus souvent mentionnées sont DEC (54 %), MDER (46 %) et CLD (25 %). Ils sont plus de 32 % à mentionner une « organisation privée ».

Augmentation des exportations (Tableau 6.12)

Les services reçus des commissaires ont permis à 91 entreprises sur les 261 qui exportaient déjà de hausser leurs exportations (soit 35 % d'entre elles). En revanche, pour plus de 60 %, l'intervention du commissariat n'a eu aucun impact puisque les exportations sont demeurées stationnaires ou, si elles ont augmenté, les répondants n'en attribuent pas la responsabilité aux commissaires.

Tableau 6.12
Augmentation des exportations

	Nombre	%
Oui	91	35 %
Non	159	61 %
nsp/pr	11	4 %
Total	261	100 %

Importance de l'augmentation

Des 91 entreprises qui disent que les services des commissariats ont contribué à augmenter leurs exportations, 67 seulement sont en mesure de chiffrer cette augmentation. Elle varie de 1% jusqu'à 100 % avec une moyenne de 35 %.

Destination des nouvelles exportations

Les destinations des nouvelles exportations les plus souvent mentionnées sont, par ordre de priorité, les EU (48 %), les autres provinces canadiennes (23 %), l'Amérique du Sud (pays non spécifié) (9 %), le Japon (8 %), la France, (8 %) et l'Afrique (pays non spécifié) (8 %). En fait, il semble que, si la majorité des entreprises exportent principalement sur le marché des autres provinces canadiennes, les actions des commissaires sont plus orientées vers le marché des EU puisque que près de la moitié des nouvelles exportations (48 %) étaient destinées à ce marché plus que le double du marché canadien (23 %).

Prévisions d'augmentation

45 % des entrepreneurs se disent « entièrement d'accord » avec l'énoncé suivant : « les services reçus me permettront d'augmenter mes exportations au cours des prochaines années. » Ces entrepreneurs pensent donc que les activités des commissaires donneront encore des résultats (effets) dans l'avenir. Ils ont d'autant plus tendance à le penser qu'ils sont moins expérimentés. Ainsi, 89 % des entreprises qui exportent depuis moins d'un an sont entièrement ou moyennement d'accord avec l'énoncé, contre 85 % de celles qui exportent depuis 1 à 3 ans et 70 % de celles qui exportent depuis plus de 3 ans.

6.4 Les effets sur l'emploi

Incidences sur l'emploi (Tableau 6.13)

Les activités et les services rendus par les commissariats ont des impacts sur l'emploi et les revenus. Des 301 entreprises de l'échantillon, 49 affirment avoir créé de l'emploi, 97 en avoir maintenu, 133 n'en avoir ni créé ni maintenu alors que 40 entreprises n'exportent pas encore et 5 ne savent pas ou ne répondent pas. 23 entreprises ont à la fois créé et maintenu des emplois.

Par rapport à l'échantillon global, les statistiques suivantes sont constatées : 8,6 % des entreprises affirment avoir créé des emplois à plein temps, 24,6 % affirment avoir maintenu des emplois et 7,6 % affirment avoir à la fois créé et maintenu des emplois. Pour les autres entreprises, 44 % affirment n'avoir ni créé ni maintenu d'emplois et 13 % n'exportaient pas encore lors du sondage.

Tableau 6.13
Incidences sur l'emploi

	Nombre	%
Ont créé des emplois	26	9 %
Ont maintenu des emplois	74	25 %
Ont créé et maintenu des emplois	23	8 %
N'ont ni créé ni maintenu des emplois	133	44 %
N'exportent pas encore	40	13 %
Nsp/pr	5	2 %
Total	301	100 %

Emplois créés ou maintenus (Tableau 6.14)

Les 45 entreprises qui ont créé de l'emploi disent avoir créé en moyenne 5,4 emplois plein temps et 2,9 emplois à temps partiel ; soit, au total, 241 emplois plein temps et 72 emplois à temps partiel[21].

Tableau 6.14
Emplois créés ou maintenus

		Nombre d'entreprises	Nombre moyen d'emplois	Plein temps	Temps partiel	Total
Créés	Plein temps	45	5,4	241		241
	Temps partiel	25	2,9		72	72
Maintenus	Plein temps	82	9,2	753		753
	Temps partiel	26	6,3		164	164
Ensemble				994	236	1230

Les emplois maintenus sont plus nombreux car ils s'élèvent à 753 plein temps et 164 temps partiel. Au total, en incluant les emplois à temps partiel, les emplois créés ou maintenus s'élèveraient à 1230 pour les entreprises échantillonnées.

Recours aux consultants (Tableau 6.15)

Les entreprises utilisent les services de consultants en moyenne pour moins de 10 000 $ par année. De fait, 54 % d'entre elles n'ont recours aux consultants que pour moins de 5 000 $.

[21] Quatre entreprises ne peuvent quantifier le nombre d'emplois créés et quinze ne peuvent quantifier le nombre d'emplois maintenus.

Tableau 6.15
Recours aux consultants

Montant consacré au service de consultation	Nombre	%
Moins de 5 000 $	162	54
Entre 5 000 et 9 999 $	70	23
Entre 10 000 et 49 999 $	35	12
Entre 50 000 et 99 999 $	5	2
1000 000 et plus	4	1
nsp/pr	25	8
Total	301	100

ÉVALUATION DES ENTENTES (THÈME N° 3)

Au cours des rencontres individuelles avec les commissaires et les gestionnaires choisis, le consultant a soumis à discussion une série de thèmes qui avaient fait l'objet d'une validation préalable auprès du comité de suivi. Ces thèmes étaient contenus aux grilles d'entrevues présentées aux annexes 2 et 3 et repris à la grille synthèse d'évaluation de l'annexe 4. Les entrevues ont été conduites selon le mode semi dirigé c'est-à-dire que la discussion pouvait passer d'un thème à l'autre en fonction de l'intérêt de l'interviewé ou encore de la dynamique propre à chaque rencontre. En moyenne, les rencontres ont duré deux heures au cours desquelles le consultant a pris des notes sur ce qui lui a semblé l'essentiel des propos tenus. Aucune compilation, statistique ou autre, n'a été faite des résultats.

Un certain nombre de thèmes ou de préoccupations sont apparus de façon récurrente, d'autres n'ont été mentionnés que par quelques-uns. Ces thèmes sont repris aux paragraphes suivants suivis, à l'occasion, de commentaires du consultant.

Efficacité des mécanismes de suivi

Le mécanisme de suivi des ententes avec les ORPEX le plus utilisé est le cadre de mesure du rendement. Les ententes signées avec DEC contiennent toutes une annexe E portant sur la « Mesure continue du rendement ». Au sein du MDER, on s'inspire de plus en plus de ce cadre qui définit clairement combien d'activités doivent être organisées, à quel coût, à quelle fréquence et quelle audience est attendue. Tous les rapports d'activités consultés portent donc justement sur les activités organisées comte tenu des intrants utilisés. Ce sont des résultats attendus à court terme.

Peu d'ORPEX font rapport sur les résultats attendus à moyen terme et, de toute façon, aucun n'a mis en place des systèmes d'information internes qui permettraient de faire efficacement ces rapports[22]. Au sein de DEC, les rapports des ORPEX sont analysés semestriellement par les gestionnaires et ensuite remis à la direction qui publie le rapport sur le rendement du Ministère. Au MDER, le gestionnaire régional a la latitude requise pour apprécier si les activités réelles, telles que présentées au rapport de fin d'année, justifient la reconduction de la contribution gouvernementale.

Commentaire du consultant

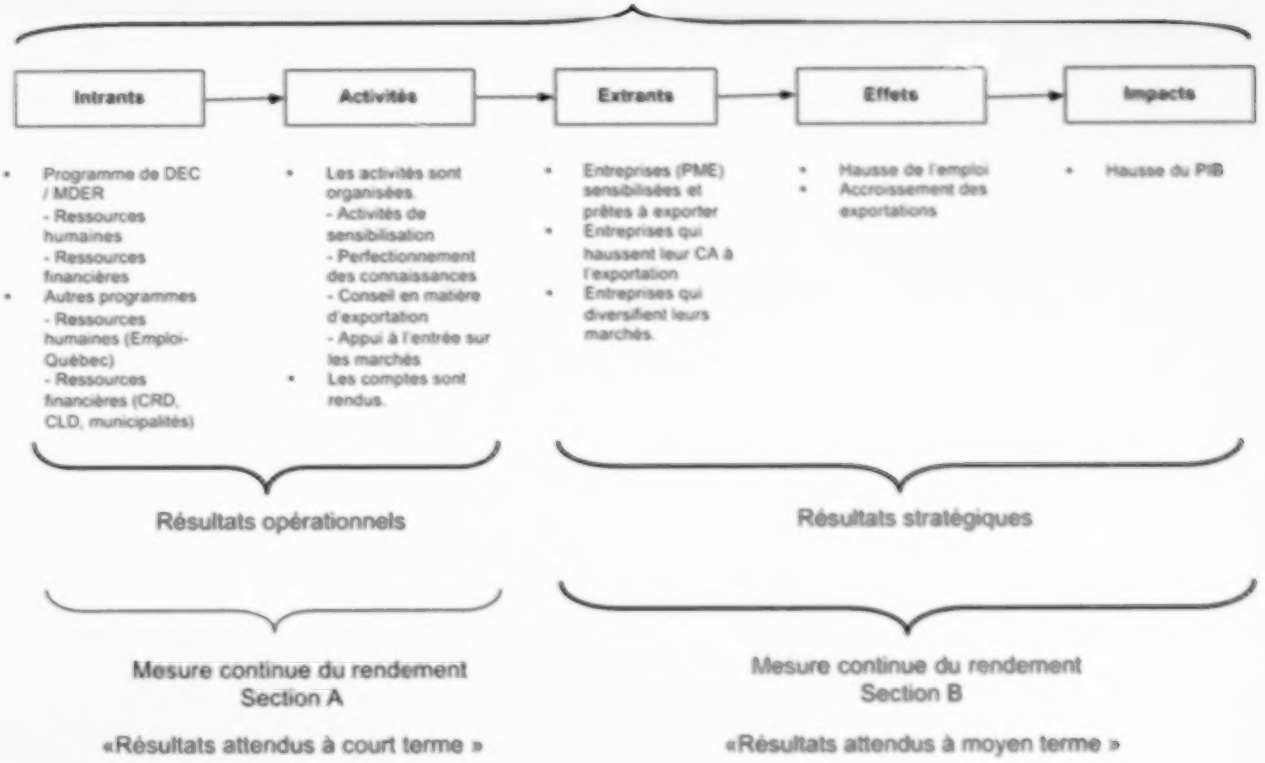
Le cadre de mesure du rendement prévoit effectivement une définition claire des résultats attendus. Ces résultats sont divisés en deux catégories : les résultats attendus à court terme et les résultats attendus à

[22] Mis à part le WTC qui avait cependant une entente d'une durée de cinq ans.

moyen terme. Or, malgré son appellation, les indicateurs qui y apparaissent ne portent pas directement sur le rendement mais davantage sur les activités à organiser. Ainsi dans une entente type, on retrouve dans les « résultats attendus à court terme », une série d'activités qui respectent la nomenclature en usage. À la section appelée « résultats attendus à moyen terme », le contenu est plus proche des véritables extrants qui seraient normalement attendus des ORPEX ; mais peu d'information est diffusée ou même colligée sur ces extrants qui, de toute façon, se situent hors durée des ententes. Et pourtant, le véritable suivi du rendement des ORPEX par les gestionnaires gouvernementaux devrait se faire à ce niveau, c'est-à-dire au niveau des résultats stratégiques et non pas opérationnels.

La figure 7.1 illustre ce que nous avons perçu comme chaîne de résultats dans le contexte de la mesure du rendement. On y constate que les activités traditionnelles telles que les déjeuners/conférences, les ateliers, les rencontres ou visites d'entreprises, etc., ont comme objectifs principaux (extrants) de sensibiliser les entreprises à l'exportation, de hausser leur chiffre d'affaires à l'exportation et de diversifier leurs marchés.

Figure 7.1
Programme de financement ORPEX
Chaîne des résultats



Les ORPEX devraient donc viser à produire des extrants (définis en termes de nombre d'entreprises) alors que les résultats attendus de ces extrants, les effets, seraient d'accroître les exportations et l'emploi. L'hypothèse de base étant que si cette condition se réalise, le PIB (ou les revenus) des agents économiques s'accroîtra à son tour, ce qui constituerait l'impact du programme. A ce niveau, les moyens à utiliser sont nécessairement d'ordre macroéconomique et plusieurs facteurs peuvent expliquer des variations du niveau des exportations, facteurs qui ne sont pas à la portée des organismes régionaux. Ce serait le cas de la valeur de la monnaie ou de la conjoncture économique dans les pays de destination des exportations. Plus on avance dans la chaîne des résultats et plus l'apport des ORPEX est partiel et difficile à mesurer.

De plus, on comprend que la période couverte pour les résultats attendus à moyen terme est plus grande que la durée de l'entente, généralement 3 ans, ce qui n'est pas sans créer un problème de consistance et qui explique, jusqu'à un certain point, que tous les ORPEX et leurs gestionnaires sont plutôt orientés vers le court terme.

Complémentarité et duplication

7.2.1 Présence de deux sources de financement

De façon générale, la présence des deux sources de financement au sein des mêmes ORPEX n'a pas entraîné de surenchère de la part des commissaires qui sont de toutes façons bien au courant que les gestionnaires gouvernementaux non seulement siègent pour la plupart aux CA, à titre d'observateur, mais échangent régulièrement entre eux. En région, les entreprises sont connues des bureaux régionaux des ministères car elles gèrent l'ensemble des programmes gouvernementaux.

Commentaire du consultant

Il est possible que certaines activités des ORPEX (par exemple, une mission commerciale ou une activité de promotion) aient été financées simultanément par les deux programmes et qu'il en ait résulté un surplus pour l'ORPEX en question. Ce surplus apparaîtrait alors aux états financiers comme un produit de contribution gouvernementale ou encore, le cas est possible, en réduction du coût des autres activités. Le dépouillement des états financiers des 22 ORPEX ne permet pas d'identifier ce phénomène mais, dans tous les cas de figure, le double financement n'apparaît pas comme étant très significatif.

Le fait d'avoir deux sources de financement peut aussi à l'occasion poser certains problèmes d'orientation et de suivi. Ainsi, selon le document de stratégie du gouvernement du Québec, le Reste du Canada serait considéré comme « pays prioritaire » lorsqu'une grille d'évaluation des meilleures occasions d'affaires est appliquée, tout de suite après les États-Unis. Un ORPEX pourrait-il prioriser ce territoire tout en continuant à recevoir des subventions fédérales ? Il va de soi que le marché canadien, pour plusieurs PME québécoises, est un tremplin vers les autres marchés et qu'ultimement il devrait en résulter des hausses d'exportation. Cependant, à court et moyen terme, ces objectifs apparemment contradictoires pourraient rendre plus difficile l'intégration ou la coordination des programmes.

7.2.2 Les ententes ponctuelles

Actuellement, les gestionnaires signent des ententes de base avec les ORPEX d'une durée de 3 ans. Cette entente prévoit une série d'activités et d'objectifs à atteindre pour chacune des années avec des budgets conséquents. En réalité, il n'est pas possible de tout prévoir et de tout planifier car tant les ressources humaines que la conjoncture économique et commerciale évoluent et créent des occasions à saisir. Les gestionnaires et les commissaires apprécient donc la souplesse des ententes ponctuelles qui leur permettent de s'ajuster à l'évolution des situations sans remettre en cause les orientations contenues dans les ententes de base.

Commentaire du consultant

Selon les dernières informations disponibles, il y avait une quinzaine d'ententes ponctuelles actives en 2001/2002 mais un seul ORPEX en avait signé, à lui seul, 6 ce qui semble hors cible. Cette exception mise à part, les ententes ponctuelles sont bien utilisées et devraient rester comme outil à la disposition des gestionnaires.

7.2.3 Le protocole de visibilité

L'annexe D des ententes de DEC porte sur le « Protocole de visibilité ». Il impose une présence du gouvernement fédéral, et en particulier des représentants de DEC, aux activités et événements organisés par le signataire et une mention de DEC dans les véhicules de communications de l'ORPEX. Les gestionnaires et les commissaires sont à peu près unanimes à constater que ces exigences sont respectées et qu'elles ne créent aucun problème réel de fonctionnement sur le terrain.

Commentaire du consultant

Si les exigences du protocole de visibilité n'ont que peu d'impact, il pourrait en être autrement d'un article de la loi sur le ministère du Conseil exécutif qui interdit, sous peine de nullité, aux villes et municipalités et à tout organisme ou personne morale, auquel le gouvernement du Québec contribue à plus de la moitié du financement, de « conclure une entente avec un autre gouvernement au Canada, un ministère ou un organisme de ce gouvernement » sans l'autorisation préalable du ministre.[23] *Laval et Québec et probablement d'autres ORPEX subventionnés par Québec, risquent d'avoir à demander des autorisations.*

Choix des activités subventionnés

Les activités subventionnées se retrouvent toutes à un niveau ou l'autre au sein de la nomenclature des activités, nomenclature qui malgré son imprécision, est bien acceptée et bien utilisée dans le milieu. Les commissaires se connaissent, participent aux mêmes sessions de formation et d'information, se rencontrent lors des assemblées ou des réunions de comités du RECOMEX et, tout compte fait, sont bien au courant des succès ou des insuccès des uns et des autres.

Les missions commerciales qui font l'objet de beaucoup de critiques de la part des gestionnaires gouvernementaux devraient faire l'objet d'études économiques plus poussées avant de les rejeter totalement ou d'en modifier substantiellement l'organisation. A court terme, il est impossible de mesurer la contribution de chacune et il y a probablement place pour plusieurs types de missions.

Autofinancement

Selon le Conseil du trésor du gouvernement du Québec, les produits combinés provenant des deux niveaux de gouvernement ne doivent pas excéder 80 % des produits totaux des ORPEX sauf pour l'Abitibi-Témiscaminque, la Côte-Nord et Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine où le maximum autorisé est de 85 %.

Selon la plupart des ORPEX et de leur gestionnaire, l'obligation de l'autofinancement à hauteur de 20 % (ou 15 % selon le cas) est, au mieux, une perte de temps, au pire une déviation de mandat. Tous sont d'accords pour qu'un certain nombre de services soient payants mais pas à un prix qui les rendent prohibitifs. On considère généralement que les tarifs devraient être fixés à un niveau qui écarte les entreprises peu intéressées sans décourager les entreprises encore hésitantes. Il ne faudrait pas, comme cela semble être le cas dans certaines régions, que le commissaire devienne un courtier en

[23] Chapitre M-30, Loi sur le Ministère du Conseil exécutif, Article 3.12.

financement, davantage préoccupé par la recherche de fonds que par les services à rendre aux entrepreneurs.

Les positions face à cette obligation d'autofinancement des deux gouvernements varient selon que l'on soit dans l'ORPEX ou son gestionnaire gouvernemental. Les arguments invoqués en faveur de l'autofinancement sont les suivants :

- les fonds publics sont limités et doivent aller où ils sont les plus utiles ;
- le tarif demandé constitue un bon indice de la demande. De fait, il agirait comme un ticket modérateur auprès des entrepreneurs en élaguant les moins intéressés.
- L'autofinancement rend l'administration de l'ORPEX plus autonome et plus indépendante des différents pouvoirs.

Les arguments contre sont :

- Les ressources spécialisées à l'emploi des ORPEX passent une bonne partie de leur temps à rechercher du financement plutôt que de promouvoir les exportations.
- Il y a une limite à la capacité de payer des entreprises particulièrement les TPE.
- Les entrepreneurs en consolidation et en diversification ont généralement plus de moyens financiers que les exportateurs potentiels ou les nouveaux exportateurs. Il y a donc un risque que les ORPEX se consacrent davantage aux premiers qu'aux derniers ce qui irait à l'encontre des objectifs poursuivis.
- Les entrepreneurs ne comprendraient pas qu'un organisme déjà subventionné facture en plus ses services.

Commentaire du consultant

La traduction comptable de ces exigences d'autofinancement n'a pas été faite cependant, et aujourd'hui, on retrouve toutes sortes d'interprétation et de traitement des revenus autonomes. Dans la plupart des cas d'ailleurs, il est difficile d'identifier aux états financiers la véritable part qui provient de l'autofinancement. Selon notre compilation des produits provenant des sources mentionnées à l'arrêté du Conseil du trésor du Québec, les produits de sources gouvernementales seraient d'environ 60 % de l'ensemble. (Voir tableau 7.1). Six ORPEX se situeraient hors du cadre de la directive du CT.

Tableau 7.1
Produits de sources publiques des ORPEX 2001/2002

	Nom de l'ORPEX	Produits DEC/ MDER (A)	Autres sources publiques (B)	Ensemble (C)= (A)+ (B)	Produits totaux (D)	% (E)= (A)/D	% (F)= (C)/(D)
1	Bureau de promotion des exportations d'Abitibi-Témiscamingue	410 814	12 245	423 059	568 317	72	74
2	Chaudière-Appalaches Export	322 369	0	322 369	432 044	75	75
3	Chambre de Commerce et de l'Industrie de l'Est de Montréal	61 017	0	61 017	69 981	87	87
4	Club Export@ction (Service de soutien à l'exportation Haut-Richelieu)	148 214	10 673	158 887	176 256	84	90
5	Club Export des Cantons-de-l'Est	124 281	56 531	180 812	228 546	54	79
6	CORPEX Côte-Nord	172 623	0	172 623	196 783	88	88
7	Corp. de dév. international Centre-du-Québec	161 433	60 000	221 433	355 790	45	62
8	Corporation Mauricie International	224 313	251 708	476 021	626 874	36	76
9	CORPEX Bas-St-Laurent	261 712	2 414	264 126	438 250	60	60
10	Estrie International 2007	207 346	126 247	333 593	460 880	45	72
11	Lanaudière International	188 465	0	188 465	251 497	75	75
12	Laurentides International	149 866	49 669	199 535	350 725	43	57
13	Laval Technopole	220 628	100 709	321 337	414 826	53	77
14	Montérégie International	232 912	48 725	281 637	282 464	82	100
15	Outaouais International	216 993	117 733	334 726	382 570	57	87
16	SMMGIM (Gaspésie)	200 000	0	200 000	324 309	62	62
17	SERDEX (Lac-St-Jean)	143 242	27 136	170 378	210 848	68	81
18	Sery (Service d'exportation Richelieu-Yamaska)	197 312	41 677	238 989	318 058	62	75
19	SDE Longueuil	199 682	162 122	361 804	426 049	47	85
20	Société de l'expansion des exportations du Suroît	129 778	29 668	159 446	167 736	77	95
21	Pôle Québec/Chaudière/Appalaches	380 582	0	380 582	380 582	100	100
22	WTC	1 295 988	0	1 295 988	2 286 124	57	57
	Total	5 649 570	1 097 257	6 746 827	9 349 509	60	72
	Total sans WTC	4 353 582	1 097 257	5 450 839	7 063 385	62	77

Lorsqu'on ajoute le financement d'autres sources publiques, les régions, les municipalités, certains ministères, entre autres, le pourcentage des sources publiques et gouvernementales passe à 73 % d'où un autofinancement à hauteur de 27 %[24]. Quatre ORPEX se distinguent à ce chapitre.

Définition des types d'exportateurs

Le document de stratégie du gouvernement du Québec contient une liste et une définition des entreprises selon leur place dans le continuum qui leur permet de passer de non exportatrices à exportatrices chevronnées. Ces cinq étapes sont les suivantes :

- Exportateur potentiel
- Entreprise qualifiée à l'exportation
- Exportateur débutant
- Exportateur en voie de consolidation
- Exportateur en voie de diversification

Tant du côté des gestionnaires que des commissaires, il y a un certain flottement quant à la définition des types d'exportateurs. Malgré la clarté du concept, il est souvent difficile de classer une entreprise dans une catégorie ou l'autre. Ainsi, une entreprise peut se retrouver dans une classe pour sa participation à un marché et dans une autre pour un autre marché.

Commentaire du consultant

Notre propre liste des types d'exportateurs (Tableau 7.2) était sensiblement la même sauf que les étapes 2 et 3 étaient confondues et que certains critères en apparence plus objectifs y étaient intégrés. Les listes de DEC diffèrent aussi de celles du MDER comme on l'a vu aux pages précédentes. Quoi qu'il en soit, le partage des entreprises selon leur place sur le continuum menant aux exportateurs chevronnés ne se retrouve pas au niveau statistique de la banque de données du CRIQ ni, à notre connaissance, au sein d'aucune autre source.

Il y aurait donc lieu pour les bailleurs de fonds d'établir le niveau 0 de la situation des entreprises en ce qui concerne leur place dans l'échelle des exportateurs afin de mesurer réellement l'apport des ORPEX. A défaut de cette base de départ, toutes évaluations du rendement ne pourront porter que sur les résultats à court terme c'est-à-dire sur les activités qu'ils organiseront. Les bailleurs de fonds devront supposer qu'en organisant ces activités, le nombre d'entreprises aptes à exporter augmentera et qu'ultimement les exportations elles-mêmes augmenteront.

[24] Ce taux inclut la rubrique « mandats/activités/missions ». En l'excluant, le taux passe à 10% en moyenne.

Tableau 7.2
Définition des types d'exportateurs

A. Exportateur potentiel

Entreprise qui n'a pas encore commencé à exporter et qui en exprime l'intérêt.

B. Nouvel exportateur

Entreprise qui réalise moins de 10 % de son CA à l'exportation
ou
Entreprise qui réalise moins de 200 000$ en CA à l'exportation.

C. Exportateur en voie de consolidation

Entreprise qui réalise plus de 10 % de son CA à l'exportation
ou
Entreprise qui réalise plus de 200 000$ en CA à l'exportation.

D. Exportateur en voie de diversification

Entreprise qui réalise plus de 10 % de son CA à l'exportation
ou
Entreprise qui réalise plus de 200 000$ en CA à l'exportation
et
Qui souhaite diversifier sa clientèle vers de nouveaux marchés ou vendre d'autres produits sur le même marché.

Définition des types de services

Selon plusieurs intervenants, les activités de chaque type de services sont trop similaires et créent de la confusion. Tantôt une activité est mise dans une case de la grille tantôt dans une autre. Les commissaires ont parfois l'impression qu'ils doivent proposer des activités dans chacune des catégories.

Commentaire du consultant

Il serait préférable que le plan annuel de travail porte sur une combinaison entre les types d'activités ou de services et les types d'exportateurs.

Relations entre les commissaires et les gestionnaires

Certains gestionnaires gouvernementaux ne sont pas convaincus de la nécessité de conserver la formule des ORPEX et lui préféreraient des contributions financières à des organismes ou institutions existants tels que les chambres de commerce pour qu'ils organisent les activités de sensibilisation. Ils sont aussi quelques-uns à questionner le nombre de missions commerciales, leurs destinations, leurs modes d'organisation, leurs coûts et, tout compte fait, leur efficacité et efficience.

Commentaire du consultant

L'ORPEX n'est qu'un des éléments dans la stratégie des gouvernements. Il faut donc absolument que la coordination entre les deux se fasse et que tous soient conscients des rôles attendus. En ce sens, les plans d'activités de chaque ORPEX doivent convenir aux bailleurs de fonds et recevoir leur assentiment avant même d'être déposés à leur conseil d'administration. En cas de conflits, peu nombreux il est vrai dans la réalité, la position des bailleurs de fonds doit prévaloir.

Les interrogations et questionnements des gestionnaires sur la formule même des ORPEX ne sont pas sans créer des tensions entre les gestionnaires et les commissaires.

Modèle d'intervention

Les ressources humaines limitées des ORPEX ne permettent que des interventions ponctuelles dans l'entreprise. Certains des intervenants préféreraient que les experts des organismes « entrent » littéralement dans l'entreprise et organisent la fonction « export », de sa conception à sa consolidation. Une équipe expérimentée de 2 ou 3 personnes pourrait ainsi s'occuper d'une dizaine d'entreprises pendant quelques mois avant de céder sa place à des ressources permanentes.

Commentaire du consultant

C'est un modèle qui mériterait d'être étudié mais, a priori, on peut penser que les impacts sur le niveau des exportations seraient marginaux à cause du nombre limité d'entreprises touchées.

La facturation des services

Plusieurs gestionnaires ont mentionné l'existence d'un conflit potentiel entre les services tarifés rendus à des entrepreneurs et les consultants privés. Les ORPEX étant subventionnés, les services de consultation qu'ils rendent doivent-ils être « sous-tarifés » par rapport au marché privé? Dans les grandes villes où les consultants privés sont nombreux, ce problème peut se poser. Dans les régions éloignées, il s'agit d'un débat plutôt théorique car tant l'offre que la demande sont limitées.

Commentaire du consultant

Lorsque le problème se pose, l'ORPEX devrait charger les mêmes tarifs que les consultants privés pour éviter la concurrence déloyale.

Le rôle du WTC

Le financement du WTC suscite de nombreuses questions. On trouve son budget élevé et certains se demandent s'il n'a pas été obtenu au détriment de celui des autres ORPEX. De plus, certains diagnostics ou confections de plan à l'exportation effectués par ses employés ou ses représentants ont été jugés théoriques et n'auraient pas donné satisfaction aux entrepreneurs. Quelques sessions de formation auraient été livrées par des formateurs qui n'avaient pas beaucoup d'expérience en exportation.

Il est aussi mentionné que, à cause de son éloignement des régions, le WTC ne serait pas en mesure de faire l'accompagnement des entreprises et encore moins le suivi après avoir exécuté une formation ou avoir proposé une stratégie à l'exportation.

Les régions

Le nombre de PME dans les régions est fort variable selon que l'on se retrouve dans un grand centre ou même à proximité d'un grand centre. Certains intervenants pensent que les ORPEX des régions éloignées devraient recevoir une contribution plus importante en raison du temps et des frais de déplacement plus élevés. A l'opposé, d'autres souhaiteraient une contribution modulée sur le nombre de PME à desservir.

Dans la région de Chaudière/Appalaches, des tensions existent à cause de la duplication des mandats dans la même zone géographique que celle allouée au nouvel ORPEX Pôle Québec/Chaudière/ Appalaches.

Plusieurs intervenants s'interrogent sur la pertinence d'avoir en Montérégie six commissaires à l'exportation alors que la région est déjà partiellement desservie par les services disponibles à Montréal.

Commentaire du consultant

Il est difficile de faire la part des choses sans étude plus approfondie.

La place des associations et des regroupements d'entreprises

L'organisation de missions commerciales composées d'entreprises oeuvrant dans les mêmes secteurs, provenant des mêmes régions et rendues au même stade de développement dans le continuum vers l'exportation n'est pas accessible à tous les ORPEX qui bien souvent doivent organiser soit des missions multisectorielles soit des missions avec quelques individus seulement.

Une façon de toucher plusieurs entreprises semblables en même temps demeure l'appui aux associations sectorielles telles que celles que l'on retrouve dans la construction, les télécommunications, les NTI ou même l'Association des manufacturiers et exportateurs du Québec. Le WTC de Montréal rend des services spécialisés dans ce créneau et plusieurs se demandent si une plus grande partie des missions commerciales ne devrait pas lui être attribuée. Cela permettrait de préparer plus judicieusement encore ces missions et d'utiliser à meilleur escient les réseaux des délégués commerciaux tant du Québec que du Canada. Le suivi de ces missions pourrait être par la suite une responsabilité conjointe des commissaires régionaux et du WTC selon une formule qui reste à établir.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le Québec est encore aujourd'hui en retard par rapport au reste du Canada en ce qui concerne les exportations. Le nombre d'entreprises exportatrices est certes en croissance mais il demeure malgré tout inférieur, toutes proportions gardées, aux moyennes canadiennes. Il lui faut donc augmenter le nombre d'entreprises qui exportent et, parmi celles qui exportent déjà, celles qui diversifieront leur marché.[25]

Dans ce contexte, il y a consensus sur la nécessité de conserver les ORPEX. L'opinion la plus répandue est à l'effet que les gouvernements n'ont pas toute la souplesse administrative requise et ne peuvent donc pas organiser aussi efficacement un certain nombre d'activités, par exemple des missions commerciales, des sessions d'information et de sensibilisation, etc. Les ORPEX devraient donc continuer à accompagner les PME dans leur projet d'exportation, afin non seulement d'éviter les principaux écueils auxquels font face les entrepreneurs débutants, mais aussi d'apporter une contribution substantielle aux succès de leurs projets. Ils devront cependant de plus en plus concerter leurs actions

[25] *Vers le plein emploi*, Volet Exportations, Horizon 2005, Québec, 2003, Chapitres 2,5 et 2,6.

avec celles des organismes et institutions plus spécialisés et plus en mesure de répondre aux attentes des exportateurs chevronnés.

C'est aussi l'opinion des utilisateurs de services des ORPEX qui sont prêts à 94 % à recommander à d'autres entreprises de recourir aux services offerts par le commissaire à l'exportation de leur région. Ils sont aussi « entièrement d'accord » (74 %) ou « moyennement d'accord » (18 %) avec l'énoncé suivant : « l'existence de tels services répond à un besoin dans ma région ». Aux yeux des clients régionaux des ORPEX, il est donc clair que ces organismes doivent continuer à exister et qu'ils rendent des services hautement appréciés. Les exportateurs plus expérimentés (+ de 3 ans) commencent cependant à exercer une certaine pression sur les commissaires pour qu'ils améliorent leur offre de service. Cette évolution vers des services de plus en plus spécialisés apparaît être le défi majeur des ORPEX qui devront évoluer avec leurs clients tout en continuant à promouvoir les activités d'information/sensibilisation auprès des exportateurs potentiels. A moyen terme cependant, il semble que ces clients de plus en plus sophistiqués devront s'adresser à d'autres organismes.

En matière de financement des programmes, on pourrait cependant imaginer dans l'avenir, que les ententes de base signées avec DEC ou le MDER ne prévoient aucune activité, qu'elles soient laissées à l'appréciation des conseils d'administration des ORPEX et que l'entente ne prévoit que des résultats en termes de nombre d'entreprises qui passent d'une catégorie à l'autre dans la nomenclature des types d'exportateurs. Ainsi, dans une région donnée, en supposant qu'il y ait au total 500 PME manufacturières dont 250 sont dans le groupe A qui n'exportent pas encore, 100 dans le groupe B des nouveaux exportateurs, et 100 et 50 dans les dernières catégories, l'entente porterait sur le passage de X entreprises de la catégorie A à la catégorie B et ainsi de suite. Ces objectifs seraient identifiés année par année et feraient l'objet de négociations entre les parties. Avec ces objectifs, les ORPEX auraient le choix des moyens et des activités pour les atteindre.

Recommandation n° 1 : Revoir le cadre de mesure du rendement et renforcer l'autonomie des ORPEX

Que le cadre de mesure du rendement soit revu et ne contienne plus dorénavant que de véritables résultats. Il faudrait aussi distinguer les activités qui, elles, devraient être laissées au choix des ORPEX et de leurs centres de décision. Le contrôle des activités se ferait par le biais des plans annuels de travail et des rapports d'activités lesquels doivent être acceptés par les Conseils d'administration où siègent, à titre d'observateurs, les gestionnaires gouvernementaux. Cela implique obligatoirement qu'un bilan régional des entreprises exportatrices soit effectué.

Recommandation n° 2 : Définir les mesures d'autofinancement

Que les mesures d'autofinancement soient bien définies et ne portent que sur les cotisations, les honoraires de consultation, la vente de publicité ou autres matériels publicitaires et la contribution aux frais généraux des services payants. Lorsque les instances régionales contribuent (villes, MRC, CRD et CLD) elles devraient le faire sans faire dévier l'ORPEX de son mandat. Les mesures d'autofinancement ainsi définies, un objectif de contribution des entreprises locales de l'ordre de 10 à 15 % apparaît opportun et réaliste.

Recommandation n° 3 : Centraliser certaines activités

Les missions commerciales auprès de la Banque Mondiale (BM) et de tous les bailleurs internationaux (ONU, OMS, etc.), si elles sont jugées économiquement rentables, devraient continuer à être centralisées au WTC. Il en est de même des missions commerciales «inversées » c'est-à-dire des missions au Québec d'acheteurs provenant de ces organismes.

Compte tenu de la portée de son mandat à l'ensemble des régions du Québec, certains cours plus spécialisés devraient aussi être conçus et administrés par le WTC, quitte à ce que les formateurs se déplacent en région à la demande de plusieurs ORPEX réunis (si la demande individuelle est trop faible). Cette voie serait d'autant plus souhaitable que les ORPEX devraient se spécialiser davantage, dans l'avenir, dans les services à rendre aux exportateurs nouveaux et potentiels.

Dans tous les cas de figure, il faut trouver les moyens d'intégrer le WTC et ses services spécialisés dans l'offre de services des ORPEX en utilisant au mieux les spécialistes centraux tout en respectant les particularités régionales. Cela aurait deux conséquences majeures :

- le niveau de financement des ORPEX devra tenir compte des services déjà rendus au niveau central ;
- le gouvernement du Québec devrait contribuer au financement du WTC comme il le fait pour les autres ORPEX en lui reconnaissant une place dans le réseau et dans l'ensemble des services rendus.

Recommandation n° 4 : Clarifier la nomenclature des activités en liaison avec les types d'exportateurs

Qu'un guide à l'intention des ORPEX soit rédigé afin que la nomenclature, tant des services que des types d'exportateurs, soit normalisée et qu'il soit ainsi possible de faire des comparaisons entre chacun. De même, sans tomber dans l'uniformisation la plus absolue, les années financières des ORPEX devraient être alignées sur celles des gouvernements. A partir de ces précisions, les rôles dévolus aux ORPEX devraient être clarifiés en identifiant les types d'entreprises à appuyer et les activités correspondantes pour chacun.

Un comité de travail conjoint pourrait donc être mis en place avec mandat d'uniformiser la nomenclature des activités et les types d'exportateurs. Le comité pourrait aussi se pencher sur la comptabilisation des opérations des ORPEX en donnant quelques grandes lignes de la classification et du traitement comptable des activités (entre autres, celles qui bénéficient de contributions ponctuelles des gouvernements).

Ce comité pourrait aussi préparer la voie à une éventuelle intégration ou, à tout le moins, à une coordination des programmes des deux gouvernements sur la base d'une définition commune des objectifs et des modes opérationnels.

Recommandation n° 5 : Étudier les impacts économiques et commerciaux des missions commerciales

Compte tenu que bon nombre de gestionnaires remettent en question la pertinence et l'efficacité des missions commerciales, DEC et le MDER devraient commanditer une étude sur les impacts économiques et commerciaux des missions commerciales selon une approche longitudinale (sur une période de 3 à 5 ans, par exemple) visant à identifier les conditions essentielles à leur réussite. Cette étude permettrait aux bailleurs de fonds de mieux motiver leur position face aux demandes des ORPEX d'organiser des missions.

Recommandation n° 6 : Standardiser les formats de rapports

Que les bailleurs de fonds proposent aux ORPEX un format de rapport annuel afin de standardiser la cueillette et l'interprétation des statistiques reliées à leurs activités et que ce format inclut une section sur l'analyse des clientèles de la région par type d'exportateurs.

Recommandation n° 7 : Encourager la tenue de sessions de formation et d'information

Que les bailleurs de fonds encouragent l'organisation de sessions de formation et d'information à l'intention des commissaires pour qu'ils maintiennent à jour leurs connaissances des pratiques de gestion reliées aux exportations, qu'ils échangent sur leurs expériences et qu'ils contribuent à la conception et à la mise en place des stratégies gouvernementales en la matière. Le RECOMEX pourrait agir à titre de maître d'œuvre de ces sessions.

ANNEXE 1

Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Annexe 1
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Q4) Quelle est la dernière année où vous avez utilisé les services du commissaire à l'exportation

N=		301
	100%	
2003	1	176
58%		
2002	2	83
28%		
2001	3	18
6%		
2000	4	8
3%		
1999	5	10
3%		
*NSP - MAIS ENTRE 1999 ET 2003 -	7	6
2%		

6 **Q1**

Q1) Quel est le secteur d'activités de votre entreprise?

N=		301
	100%	
Exploitation des richesses naturelles (mines, forêts, pêches, etc..)	1	17
6%		
Fabrication ou transformation (portes et fenêtres, textiles, artisanat, etc...)	2	195
65%		
Services (distribution, ingénierie, construction, etc...)	3	67
22%		
*autres	4	22
7%		

7: **Q3**

Q3) Au premier avril dernier, quel était le nombre d'employés de votre entreprise?

N=		301
	100%	
1 - 4	1	52
17%		
5 - 19	2	113
38%		
20 - 49	3	70
23%		
50 - 199	4	48
16%		
200 - 499	5	10
3%		
500 et plus	6	6
2%		
*n.s.p./p.r.	8	2
1%		

8 **Q4A**

Q4) Depuis combien de temps exportez-vous HORS QUÉBEC?

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

N=		301
	100%	
Moins d'un an	1	28
9%		
1 - 3 ans	2	80
27%		
Plus de 3 ans	3	149
50%		
*n'exporte plus	4	1
0%		
*n'exporte pas/n'exporte pas encore	5	39
13%		
*n.s.p./p.r.	8	4
1%		

9 **Q5**

Q5) Quel est le chiffre d'affaires approximatif pour la dernière année fiscale de votre entreprise? Est-ce ...

N=		301
	100%	
*aucun revenu (entreprise en démarrage)	0	2
1%		
moins de 500 000 $	1	67
22%		
entre 500 000 $ et 2 millions $	2	93
31%		
entre 2 millions et 5 millions	3	52
17%		
entre 5 et 10 millions	4	29
10%		
entre 10 et 20 millions	5	17
6%		
20 millions et plus	6	19
6%		
*n.s.p./p.r.	8	22
7%		

10 **Q6**

Q6) Quel est le pourcentage de votre chiffre d'affaires relié à vos activités d'exportation?
***

N=		261
	100%	
*Moins de 1%	0.5	13
5%		
*n.s.p.	998	14
5%		

«Q6 »

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

11 **Q7A**

Q7) De l'ensemble ... Autres provinces

N= 261

100%

*Moins de 1% 0.5 0

0%

*n.s.p. 998 18

7%

«Q7A »

12 **Q7B**

Q7) De l'ensemble ... USA sur ecran

N= 261

100%

*Moins de 1% 0.5 0

0%

*n.s.p. 998 19

7%

«Q7B »

13 **Q7C**

Q7) De l'ensemble ... Autres pays sur ecran

N= 261

100%

*Moins de 1% 0.5 0

0%

*n.s.p. 998 20

8%

14 **Q7D**

Q7d) Quels sont les autres pays, autres que le Canada et les USA, où vous exportez?

N= 136

100%

*AUCUN 00 X 2

1%

*Partout 96 X 1

1%

pays (préciser) 97 O 0

0%

*p.r. 98 X 8

6%

Asie non-spécifié	03	N		24	18%
Amérique du Sud non-spécifié	04	N		24	18%
Amérique Centrale non-spécifié	05	N		20	15%
Chine		06	N		9
7%					
Japon		07	N		17
13%					
France		08	N		32
24%					
Mexique		09	N		20
15%					

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Allemagne 8%	10	N	11
Angleterre 7%	11	N	10
Vénézuela 6%	12	N	8
Belgique 8%	13	N	11
Pérou 6%	14	N	8
Suisse 5%	15	N	7
Hollande 2%	16	N	3
Danemark 2%	17	N	3
Chili 8%	18	N	11
Espagne 4%	19	N	5
Australie/Nouvelle-Zélande 8%	20	N	11
Afrique non-spécifié 15%	21	N	21
Europe non-spécifié 28%	22	N	38
Proche-Orient 8%	23	N	11
Amérique Latine 3%	24	N	4
Russie 1%	25	N	2

Q8

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Q8) Les services reçus du commissaire à l'exportation ont-ils permis à votre entreprise D'AUGMENTER ses exportations

Oui	1		91
35%			
Non	2		159
61%			
*n.s.p	8		11
4%			

16 **Q9**

Q9) Ces nouveaux marchés d'exportation se situe-il PRINCIPALEMENT dans

N=			91
	100%		
*AUCUN	00	X	0
0%			
*Partout	96	X	0
0%			
pays (préciser)	97	O	0
0%			
*p.r.	98	X	2
2%			
*Autres provinces du Canada	01		21
23%			
*États-Unis	02		44
48%			
Asie non-spécifié	03	N	5
5%			
Amérique du Sud non-spécifié	04	N	8
9%			
Amérique Centrale non-spécifié	05	N	3
3%			
Chine	06	N	3
3%			
Japon	07	N	7
8%			
France	08	N	7
8%			
Mexique	09	N	6
7%			
Allemagne	10	N	3
3%			
Angleterre	11	N	1
1%			
Vénézuela	12	N	2
2%			
Belgique	13	N	1
1%			
Pérou	14	N	1
1%			
Suisse	15	N	0
0%			

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Hollande ..... 16 N 1
1% .....
Danemark ..... 17 N 2
2% .....
Chili ..... 18 N 3
3% .....
Espagne ..... 19 N 0
0% .....
Australie/Nouvelle-Zélande ..... 20 N 1
1% .....
Afrique non-spécifié ..... 21 N 7
8% .....
Europe non-spécifié ..... 22 N 6
7% .....
Proche-Orient ..... 23 N 1
1% .....
Amérique Latine ..... 24 N 0
0% .....
Russie ..... 25 N 1
1% .....

17 **Q10**

Q10) Pouvez-vous donner approximativement le pourcentage d'augmentation des exportations dans ces nouveaux marché ?

N= 91
..... 100%
*Moins de 1% 0.5 7
8% .....
*n.s.p 998 23
25% .....

19: **Q11A**

Q11a) Quels sont les services que vous AVEZ RECUS parmi les suivants ?

N= 301
..... 100%
Ateliers à l'exportation 01 160
53% .....
Déjeuners/diners conférences 02 193
64% .....
Rencontres individuelles 03 172
57% .....
Bulletins d'informations 04 192
64% .....
Ateliers ou séminaires spécialisés 05 153
51% .....
Sessions de formation de type NEXPRO 06 65
22% .....
Préparation avant mission commerciale 07 96
32% .....
Club Export 08 68
23% .....

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Diagnostic à l'exportation	09		67
22%			
Plans export ou plan de commercialisation	10		63
21%			
Appui technique à la mise en oeuvre de plans à l'exportation	11		61
20%			
Appui technique général	12		90
30%			
Recherches de renseignements sur les marché étrangers	13		110
37%			
Accompagnements d'entreprises en mission	14		83
28%			
Accueil de mission commerciales, de délégués commerciaux ou d'acheteurs étrangers	15		69
23%			
Autres service reçu (préciser)	97	O	11
4%			
*Aucun	00	X	6
2%			
*n.s.p./p.r.	98	X	3
1%			
Salons/Salon Futur Alia	16	N	7
2%			
Subventions	17	N	3
1%			

20: Q11B

Q11B) Quels sont les services que vous SERIEZ INTERESSÉ A RECEVOIR (ou recevoir à nouveau) parmi les suivants

N=		301
	100%	
Ateliers à l'exportation	01	146
49%		
Déjeuners/diners conférences	02	158
52%		
Rencontres individuelles	03	172
57%		
Bulletins d'informations	04	162
54%		
Ateliers ou séminaires spécialisés	05	167
55%		
Sessions de formation de type NEXPRO	06	77
26%		
Préparation avant mission commerciale	07	137
46%		
Club Export	08	104
35%		
Diagnostic à l'exportation	09	133
44%		
Plans export ou plan de commercialisation	10	122
41%		
Appui technique à la mise en oeuvre de plans à l'exportation	11	138
46%		

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Appui technique général	12		124
41%			
Recherches de renseignements sur les marché étrangers	13		165
55%			
Accompagnements d'entreprises en mission	14		114
38%			
Accueil de misssion commerciales, de délégués commerciaux ou d'acheteurs	15		131
44%			
Autres services(préciser)	97	O	8
3%			
*Aucun	00	X	30
10%			
*n.s.p./p.r.	98	X	2
1%			
Salons/Salon Futur Alia	16	N	1
0%			
Subventions	17	N	1
0%			

Q11c) Des services reçus, lequel s'est avéré le PLUS UTILE pour votre entreprise?

N=			292
	100%		
Ateliers à l'exportation	01		18
6%			
Déjeuners/diners conférences	02		31
11%			
Rencontres individuelles	03		46
16%			
Bulletins d'informations	04		12
4%			
Ateliers ou séminaires spécialisés	05		25
9%			
Sessions de formation de type NEXPRO	06		15
5%			
Préparation avant mission commerciale	07		14
5%			
Club Export	08		1
0%			
Diagnostic à l'exportation	09		4
1%			
Plans export ou plan de commercialisation	10		13
4%			
Appui technique à la mise en oeuvre de plans à l'exportation	11		1
0%			
Appui technique général	12		9
3%			
Recherches de renseignements sur les marché étrangers	13		15
5%			
Accompagnements d'entreprises en mission	14		35
12%			
Accueil de misssion commerciales, de délégués commerciaux ou d'acheteurs	15		9
3%			

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Autres service le plus utile (préciser) ..... 97 O 18
6% .....
*Aucun 00 16
5% .....
*n.s.p./p.r. 98 8
3% .....
Salons/Salons Futur Alia ..... 16 N 1
0% .....
Subventions ..... 17 N 1
0% .....

22 **Q12A**

Q12) Diriez-vous que vous êtes entièrement, moyennement, un peu ou pas du tout satisfait(e) ....

a - de l'accessibilité aux services

N= 301
..... 100%
Entièrement 1 202
67% .....
Moyennement 2 84
28% .....
Un peu 3 3
1% .....
Pas du tout 4 3
1% .....
*n.a. 5 4
1% .....
*n.s.p./p.r. 8 5
2% .....

23 **Q12B**

b - de la capacité à répondre à vos besoins

N= 301
..... 100%
Entièrement 1 180
60% .....
Moyennement 2 95
32% .....
Un peu 3 8
3% .....
Pas du tout 4 6
2% .....
*n.a. 5 10
3% .....
*n.s.p./p.r. 8 2
1% .....

24 **Q12C**

c - des délais de réponse à vos demandes

N= 301
..... 100%
Entièrement 1 211
70% .....

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Moyennement	2	63
21%		
Un peu	3	4
1%		
Pas du tout	4	1
0%		
*n.a	5	19
6%		
*n.s.p./p.r.	8	3
1%		

25 **Q12D**

d - de la courtoisie du personnel

N=		301
	100%	
Entièrement	1	281
93%		
Moyennement	2	13
4%		
Un peu	3	0
0%		
Pas du tout	4	1
0%		
*n.a	5	2
1%		
*n.s.p./p.r.	8	4
1%		

26 **Q12E**

e - du professionnalisme du conseiller

N=		301
	100%	
Entièrement	1	255
85%		
Moyennement	2	33
11%		
Un peu	3	1
0%		
Pas du tout	4	1
0%		
*n.a	5	6
2%		
*n.s.p./p.r.	8	5
2%		

27 **Q12F**

f - de la qualité du service en général

N=		301
	100%	
Entièrement	1	235
78%		

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

Moyennement	2	53
18%		
Un peu	3	3
1%		
Pas du tout	4	2
1%		
*n.a	5	5
2%		
*n.s.p./p.r.	8	3
1%		

28 **Q13**

Q13) Diriez-vous que vous êtes entièrement, moyennement, un peu ou pas du tout en accord avec les énoncés suivants .....

N=		301
	100%	

29 **Q13A**

q13a) Les services reçus m'ont permis de diminuer les coûts associés à mes activités d'exportation.

Entièrement d'accord	1	39
15%		
Moyennement d'accord	2	88
34%		
Un peu d'accord	3	26
10%		
Pas du tout d'accord	4	59
23%		
*n.a	5	45
17%		
*n.s.p./p.r.	8	4
2%		

30 **Q13B**

Q13b) Les services reçus m'ont permis de mieux évaluer la rentabilité de mes activités d'exportation .

N=		261
	100%	
Entièrement d'accord	1	80
31%		
Moyennement d'accord	2	78
30%		
Un peu d'accord	3	19
7%		
Pas du tout d'accord	4	43
16%		
*n.a	5	39
15%		
*n.s.p./p.r.	8	2
1%		

31 **Q13C**

q13c) Les services reçus m'ont sensibilisé davantage à l'exportation.

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

N= 301
100%
Entièrement d'accord 1 177
59%
Moyennement d'accord 2 70
23%
Un peu d'accord 3 12
4%
Pas du tout d'accord 4 24
8%
*n.a 5 17
6%
*n.s.p./p.r. 8 1
0%

32 **Q13D**

q13d) Les services reçus m'ont permis d'accéder à de l'information pertinente sur les divers programmes et services publics d'aide à l'exportation.

N= 301
100%
Entièrement d'accord 1 163
54%
Moyennement d'accord 2 83
28%
Un peu d'accord 3 15
5%
Pas du tout d'accord 4 27
9%
*n.a 5 12
4%
*n.s.p./p.r. 8 1
0%

33 **Q13E**

q13e) Les services reçus m'ont permis d'accéder à de l'information pertinente sur les démarches à entreprendre pour exporter.

N= 301
100%
Entièrement d'accord 1 151
50%
Moyennement d'accord 2 91
30%
Un peu d'accord 3 17
6%
Pas du tout d'accord 4 23
8%
*n.a 5 16
5%
*n.s.p./p.r. 8 3
1%

34 **Q13F**

q13f) Les activités de formation étaient pertinentes pour entreprendre à exporter.

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

N=	301
100%	
Entièrement d'accord 1	145
48%	
Moyennement d'accord 2	83
28%	
Un peu d'accord 3	16
5%	
Pas du tout d'accord 4	14
5%	
*n.a. 5	40
13%	
*n.s.p./p.r. 8	3
1%	

35 **Q13G**

q13g) Les services reçus m'ont permis d'être mieux préparé à l'exportation (plan de commercialisation, etc..)

N=	301
100%	
Entièrement d'accord 1	164
54%	
Moyennement d'accord 2	73
24%	
Un peu d'accord 3	19
6%	
Pas du tout d'accord 4	17
6%	
*n.a. 5	26
9%	
*n.s.p./p.r. 8	2
1%	

36 **Q13H**

q13h) Les services reçus m'ont permis de réduire les risques associés à mon projet.

N=	301
100%	
Entièrement d'accord 1	120
40%	
Moyennement d'accord 2	90
30%	
Un peu d'accord 3	20
7%	
Pas du tout d'accord 4	32
11%	
*n.a. 5	38
13%	
*n.s.p./p.r. 8	1
0%	

37: **Q13I**

q13i) Les services reçus m'ont fourni un appui logistique utile à l'exportation.

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

N= 301
100%
Entièrement d'accord 1 108
36%
Moyennement d'accord 2 94
31%
Un peu d'accord 3 26
9%
Pas du tout d'accord 4 31
10%
*n.a. 5 40
13%
*n.s.p./p.r. 8 2
1%

38 **Q13J**

q13j) L'existence de tels services répond à un besoin dans ma région.

N= 301
100%
Entièrement d'accord 1 223
74%
Moyennement d'accord 2 54
18%
Un peu d'accord 3 8
3%
Pas du tout d'accord 4 6
2%
*n.a. 5 3
1%
*n.s.p./p.r. 8 7
2%

39 **Q13K**

q13k) Je prévois réutiliser les services de cet organisme au cours des douze (12) prochains mois.

N= 301
100%
Entièrement d'accord 1 181
60%
Moyennement d'accord 2 68
23%
Un peu d'accord 3 18
6%
Pas du tout d'accord 4 26
9%
*n.a. 5 3
1%
*n.s.p./p.r. 8 5
2%

40 **Q13L**

q13l) Les services reçus me permettront d'augmenter mes exportations au cours des prochaines années.

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

N=			261
	100%		
Entièrement d'accord	1		117
45%			
Moyennement d'accord	2		83
32%			
Un peu d'accord	3		21
8%			
Pas du tout d'accord	4		20
8%			
*n.a.	5		12
5%			
*n.s.p./p.r.	8		8
3%			

41 **Q13M**

q13m) Les activités reçues ont stimulé notre intérêt pour le développement de nouveaux marchés ou l'exportation.

N=			301
	100%		
Entièrement d'accord	1		167
55%			
Moyennement d'accord	2		64
21%			
Un peu d'accord	3		29
10%			
Pas du tout d'accord	4		24
8%			
*n.a.	5		17
6%			
*n.s.p./p.r.	8		0
0%			

42 **Q14**

Q14) Les services reçus du commissaire à l'exportation de votre région ont-ils permis la création ET/OU le maintien d'emplois dans votre entreprise?

N=			261
	100%		
Oui - CRÉATION	1		49
19%			
Oui - MAINTIEN	2		97
37%			
Non - ni création, ni maintien	3	X	133
51%			
*n.s.p./p.r.	8	X	4
2%			

43 **Q14A1**

Q14a) A combien estimez-vous le nombre d'emplois CRÉÉS ...
a - à temps plein (incluant saisonniers)

N=			49
	100%		

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

*n.s.p..... 998 3
6% .....

44 **Q14A2**

Q14a) A combien estimez-vous le nombre d'emplois créés ...
b - à temps partiel
N= 49
..... 100%
*n.s.p..... 998 4
8% .....

Q14b) A combien estimez-vous le nombre d'emplois MAINTENUS ....
a - à temps plein (incluant saisonniers)
N= 97
100%
*n.s.p. 998 13
13%

47 **Q14B2**

Q14b) A combien estimez-vous le nombre d'emplois maintenus ....
b - à temps partiel
SE
N= 97
100%
*n.s.p. 998
15
15%
49: Q16

Q16) Quel montant consacrez-vous annuellement en service de consultation pour vos activités d'exportation? Est-ce ....
N= 301
100%
moins de 5 000 $ 1
162
54%
de 5 000 $ à 9 999 $ 2
70
23%
de 10 000 $ à 49 999 $ 3
35
12%

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

de 50 000 $ à 99 999 $	4		5
2%			
100 000 $ et plus	5		4
1%			
*n.s.p./p.r.	8		13
4%			
*Non applicable	9		12
4%			

50 **Q17**

Q17) Recommanderiez-vous à d'autres entreprises de recourir aux services offerts par le commissaire à l'exportation de votre région?

N=			301
	100%		
Oui	1		282
94%			
Non	2		15
5%			
*n.s.p./p.r.	8		4
1%			

51 **Q18**

Q18) Avez-vous obtenu pour la réalisation de vos projets d'exportation des services conseils d'autres organisations?

N=			301
	100%		
Oui	1		127
42%			
Non	2		171
57%			
*n.s.p./p.r.	8		3
1%			

52 **Q18A**

Q18a) S'agit-il de

N=			127
	100%		
Développement économique Canada (DEC)	01		68
54%			
Ministère de la Finance et du Revenu - MFER (anciennement Ministère de l'Industrie et du Commerce MIC)	02		59
46%			
CRCD ou Ministère des régions	03		13
10%			
Centre Local Développement	04		32
25%			
Autre Organisation publique locale	05		40
31%			
Organisation privée	06		41
32%			
*n.s.p./p.r.	98	X	2
2%			

Annexe 1 (suite)
Questionnaire utilisé pour les sondages auprès des utilisateurs

53 **Q19**

Q19) Etes-vous inscrit à WINEXPORT?

N=		301
	100%	
Oui	1	136
45%		
Non	2	154
51%		
*n.s.p./p.r.	8	11
4%		

54 **SEXE2**

SEXE DU RÉPONDANT:

N=		301
	100%	
masculin	1	243
81%		
féminin	2	58
19%		

ANNEXE 2

Guide d'entrevues - Commissaires

Annexe 2
Guide d'entrevues - Commissaires

1. Présentation de l'ORPEX, son environnement, sa situation particulière et ses champs d'expertise ?

2. Commentaires du Commissaire sur le type de clientèle desservie. Comment se partage sa clientèle? Le classement est-il significatif?

   - exportateur potentiel
   - nouvel exportateur
   - exportateur en consolidation
   - exportateur en diversification

3. Selon le type de la clientèle, quels sont les services offerts? Est-ce une classification significative pour vous?

   - activités de sensibilisation
   - perfectionnement des connaissances
   - conseil en matière d'exportation
   - appui à l'entrée sur les marchés

4. Mesures de la satisfaction de la clientèle et de suivi des activités. Méthode, fréquence, compilation, diffusion, etc.

5. Politique d'autofinancement et de facturation des services. Selon type de la clientèle et les services offerts. Sur quelle base, à quel niveau?

6. Les exportateurs en consolidation et en diversification ont-ils encore besoins d'aide?

7. Perception, commentaires et appréciation des ententes de base signées avec DEC et MFER.

8. Perception, commentaires et appréciation des ententes ponctuelles des gouvernements ? Avantages et inconvénients.

9. Commentaires et appréciation du cadre de « mesure continue du rendement » annexe E des ententes fédérales. Équivalent au Québec.

10. Perception, commentaires ou appréciations du « Protocole de visibilité » des ententes DEC (Annexe D).

11. Relations avec le gestionnaire gouvernemental, qualité, fréquence, genre de rapport à produire, etc.

12. Suggestions et recommandations pour améliorer les ententes de base et les ententes ponctuelles. Que feriez-vous de différent si vous aviez l'occasion de recommencer ?

Annexe 2 (suite)
Guide d'entrevues - Commissaires

13. Portrait statistique et économique des exportations de la région, 1990-2002.

14. Comment voyez-vous les ORPEX dans 10 ans?

15. Autre élément à ajouter qui pourrait éclairer l'évaluation?

ANNEXE 3

Guide d'entrevues - Gestionnaires

Annexe 3
Guide d'entrevues - Gestionnaires

1. Présentation de l'ORPEX sous gestion. Son environnement, ses particularités, ses champs d'expertise.

2. Commentaires du gestionnaire sur le type de clientèle desservie. Comment se partage la clientèle? Le classement est-il significatif pour sa région.

3. Commentaires du gestionnaire sur les services offerts. Le classement est-il significatif pour sa région?

4. Commentaires sur l'autofinancement des ORPEX

5. Les ententes (pluriannuelles et ponctuelles) prévoient-elles des mécanismes de suivi afin de faciliter la vérification de l'atteinte des résultats. Présence, nature et nombre de mécanismes de suivi utilisés selon les ententes. Commentaires.

6. Commentaires sur le « cadre de mesure continue du rendement » ou son équivalent au MIC

7. Quel est le bilan des activités prévues dans le cadre des ententes par rapport aux activités réalisées ? % d'atteinte des résultats ou l'évolution de l'atteinte

8. Dans quelle mesure les ententes ponctuelles permettent d'atteindre un objectif de complémentarité entre :

   - les objectifs des ententes pluriannuelles ?
   - les frais de fonctionnement et les activités supportées par les deux gouvernements ?
   - l'organisation et la prestation des activités?

9. Outre l'ORPEX, quels sont les autres organismes, associations ou regroupement liés aux exportations financés par votre Ministère?

10. Quels sont les effets des ententes ponctuelles sur l'efficacité et le rendement des ORPEX? Valeur ajoutée du financement par les deux gouvernements pour les mêmes activités. Redistribution des budgets à d'autres activités ou injection de budget pour les mêmes activités. Quel est l'effet multiplicateur?

11. Est-ce que vous croyez que les gouvernements devraient revoir leur stratégie de financement et si oui, comment? Quelles seraient les activités touchées ? Quels mécanismes de suivi seraient mis en place?

12. Y a-t-il un avenir pour les ORPEX? Lequel?

ANNEXE 4

Grille synthèse d'évaluation

Annexe 4
Grille synthèse d'évaluation

Thèmes et questions d'évaluation	*Indicateurs*	*Méthodologie*
Thème # 1 Bilan des activités réalisées		
A) Quel est le portrait des activités réalisées dans le cadre des ententes?	➢ Nombre et nature des activités réalisées dans le cadre des ententes (2 ans)	Documents administratifs : Rapport annuel, rapport des activités, plan d'action annuel, etc
B) Quels sont vos champs d'expertise ?	➢ Comparaison du volume de différents types d'activités réalisées ➢ Perception des observateurs/commissaires VS des champs d'expertise ou des créneaux d'activités	Base de données Consultation auprès des ressources humaines régionales: observateurs /conseillers
C) Selon la clientèle desservie (nouveau exportateur, exportateur en consolidation et exportateur en diversification) quel est le portrait des activités rendues ?	➢ Caractéristiques de la clientèle (nouveau exportateur, en consolidation ou en diversification : taille, secteur d'activité, chiffre d'affaires à l'exportation, dépense à l'exportation, emplois liés à l'exportation, etc) VS nombre et nature des produits/services consommés	
D) Quelle est la fréquence d'utilisation des services ?	➢ Fréquence d'utilisation des produits/services VS profil de la clientèle (1^{ere} utilisation = nouveau client = ?... 2e utilisation = ? , etc...)	
E) Dans quelle mesure la clientèle utilise-t-elle les services de d'autres organismes ? F) Dans quelle mesure la clientèle bénéficie-t-elle de subventions ou de d'autres argents provenant de d'autres organismes ?	➢ Indice de concurrence ➢ Indice d'insatisfaction ➢ Indice d'inadéquation entre les besoins de la clientèle et les services offerts	

Annexe 4 (suite)
Grille synthèse d'évaluation

Thèmes et questions d'évaluation	*Indicateurs*	*Méthodologie*
Thème # 2: Contenu et structure de fonctionnement des ententes (pour l'ensemble des ententes pluriannuelles et fonctionnelles dans les régions échantillonnées sur 2 ans)		
A) Efficacité des mécanismes de suivi		
Les ententes (pluriannuelles et ponctuelles) prévoient-elles des mécanismes de suivi afin de faciliter la reddition de compte ?	➢ Présence, nature et nombre de mécanismes de suivi utilisés selon les ententes conclues	Documents administratifs
Dans quelle mesure les mécanismes de suivi utilisés permettent : a) de lier les résultats aux objectifs fixés ? b) le suivi du financement pour un livrable ou d'un service donnée c) de suivre l'évolution dans le temps de l'atteinte des résultats ?	➢ Adéquation de la reddition de compte et des objectifs associés aux ententes. ➢ Critères utilisés dans les mécanismes pour le suivi VS ...les objectifs, les produits/services prévus/rendus, le financement, la clientèle rejointe, les résultats prévus/atteints, etc)	
Quel est le portrait des activités prévues dans le cadre des ententes par rapport aux activités réalisées ?	➢ Selon les ententes, le % d'atteinte des résultats ou l'évolution de l'atteinte	
Quelle est la répartition des coûts des activités en lien avec les activités prévues et réalisés ?	➢ Répartition des coûts selon les activités prévues et réalisées	

Annexe 4 (suite)
Grille synthèse d'évaluation

Thèmes et questions d'évaluation	*Indicateurs*	*Méthodologie*
B) Complémentarité et duplication Dans quelle mesure les ententes ponctuelles permettent d'atteindre un objectif de complémentarité VS... 1. les objectifs des ententes pluriannuelles ? 2. les frais de fonctionnement et les activités supportées par les deux gouvernements ? 3. l'organisation et la prestation des activités? 4. les autres organismes qui oeuvrent à d'autres niveaux qu'au régional? Comment s'articule le co-financement, l'organisation, la prestation de mêmes activités ? (quel en est l'effet)	➢ Comparaison du volume d'activités (nombre, type, coûts, etc.) admissibles par les deux gouvernements VS... • les activités admissibles par l'un ou l'autre des deux gouvernements • les activités d'organismes supra-régionaux ➢ Valeur ajoutée du financement par les deux gouvernements pour les mêmes activités – redistribution des argents à d'autres activités VS injection des argents pour les mêmes activités + effet multiplicateur	Perception de la clientèle : «Focus group» avec clients pour le WTC et Montérégie
C) Centralisation VS décentralisation Quelle est la perception des différents intervenants des ententes ponctuelles des gouvernements face aux ententes pluriannuelles ? (les avantages et les inconvénients des ententes ponctuelles)	➢ Perception des intervenants/commissaires/clientèles • Avantages vs inconvénients	
D) Choix des activités subventionnées Les gouvernements devraient revoir leur stratégie de financement et si oui, quelles seraient les activités touchées ?		

Annexe 4 (suite)
Grille synthèse d'évaluation

Thèmes et questions d'évaluation	*Indicateurs*	*Méthodologie*
Thème # 3 : Retombées sur la clientèle et satisfaction A) Adéquation des services/produits aux besoins des clientèles Dans quelle mesure les produits/ services rendus ont été utiles VS les stades de développement en exportation ?	➢ Activités réalisées à la suite des produits/services consommés selon les stades de développement en exportation 1. Nouvel Exportateur (Ex.: Moins de 10 % du c.a à l'exportation ou moins de 200 000 $) 2. Exportateur en consolidation 3. Exportateur en diversification **A. Activités de sensibilisation et de formation:** • ateliers d'information, cours et séminaires en exportation, bulletins spécialisés, colloques VS intention d'exporter, identification de marchés potentiels, etc **B. Assistance technique:** • plan stratégique, plan d'affaires international, étude de marché, diagnostic à l'exportation, stratégie marketing, identification de marchés potentiels, etc VS mise en oeuvre des activités.	La nomenclature liée aux produits et services rendus par les commissaires est inspirée : A) de l'enquête 2000 : Fonds de partenariats sectoriel, volet V1: Mise sur pied d'un service régional ou sectoriel de promotion des exportations. B) CT: 195073 27 juin 2000

Annexe 4 (suite)
Grille synthèse d'évaluation

Thèmes et questions d'évaluation	*Indicateurs*	*Méthodologie*
	C. Aide à la recherche de ressources humaines et financières VS • Création d'emplois, investissement à la prospection de marché, etc **D. Accompagnement sur les marchés:** • missions, recherche de partenaires et de réseaux de distribution, etc VS • Nb d'exportateurs (nouveaux, diversification, consolidation) accompagnés sur de nouveaux marchés • Nombre et type de résultats réalisés (transfert technologique, intermédiaires recrutés, accords industriels, etc) • % d'augmentation des ventes à l'exportation	
Les PME doivent-elles recourir à d'autres organismes ou ressources pour satisfaire leurs besoins ?	➢ Nb et nature des organismes sollicités pour l'obtention de produits/services similaires ou différents	
B) Satisfaction des services/produits Dans quelle mesure les services/produits disponibles ou offerts correspondent aux besoins des clientèles ?	➢ Attentes et besoins des clients selon leur stade de développement en exportation: 1. Nouvel exportateur : 2. Exportateur en diversification 3. Exportateur en consolidation	

Annexe 4 (suite)
Grille synthèse d'évaluation

Thèmes et questions d'évaluation	*Indicateurs*	*Méthodologie*
	• Type et Nb de besoins exprimés/ produits et services disponibles ou offerts ➢ Attentes et besoins des intervenants • le soutien financier • le soutien technique/administratif • le transfert des connaissances, etc.	

ANNEXE 5

Tableaux financiers

Annexe 5
Tableaux financiers
Ensemble des Produits et Charges des ORPEX
2000/2001

2001		Produits de sources gouvernementales			Produits autres sources publiques				Produits autres sources								Charges	
	Nom de l'ORPEX	Contribution DEC	Contribution MDER/CRD	Sous-total	Mun/CLD	Autres régionales	Autres ministères	Sous-total	Honoraires	Membership	Mandats/ activités/ missions	Commandites	Revenus d'intérêts	Autres	Sous-total	Produits totaux	Charges totales	Résultats nets
1	Bureau de promotion des exportations d'Abitibi-Témiscamingue	65 059	107 933	172 992	0	10 000	0	10 000	0	0	51 700	0	0	9 438	61 138	244 130	183 312	60 818
2	Chaudière-Appalaches Export	123 333	115 550	238 883	0	0	0	0	35 796	0	166 780	0	3 345	0	205 921	444 804	497 831	-53 027
3	Chambre de Commerce et de l'Industrie de l'Est de Montréal	117 311	0	117 311	0	0	0	0	0	1 300	10 435	0	0	0	11 735	129 046	99 382	29 664
4	Club Export@ction (Service de soutien à l'exportation Haut-Richelieu)	97 717	0	97 717	10 640	0	5 280	15 920	0	0	19 312	0	0	560	19 872	133 509	114 353	19 156
5	Club Export des Cantons-de-l'Est	69 345	0	69 345	46 534	0	0	46 534	24 040	7 350	4 923	250	187	0	36 750	152 629	142 933	9 696
6	CORPEX Côte-Nord	35 150	100 000	135 150	0	0	0	0	12 452	0	0	0	0	0	12 452	147 602	122 349	25 253
7	Corporation de développement international Centre-du-Québec	66 108	60 000	126 108	0	10 000	45 892	55 892	0	15 500	13 080	0	0	9 611	38 191	220 191	213 082	7 109
8	Corporation Mauricie International	36 539	130 000	166 539	104 066	40 000	106 074	250 074	43 525	0	0	0	0	8 604	52 129	468 742	391 394	77 348
9	CORPEX Bas-St-Laurent	66 507	102 500	169 007	0	0	2 423	2 423	0	0	68 639	0	1 173	0	69 812	241 242	229 843	11 399
10	Estrie International 2007	30 755	121 600	152 355	103 000	0	0	103 000	0	0	82 232	0	5 981	5 763	93 976	349 331	425 197	-75 866
11	Lanaudière International	0	96 898	96 898	0	0	0	0	0	0	119 155	0	901	0	120 056	216 954	218 936	-1 982
12	Laurentides International	15 608	134 000	149 608	0	0	43 085	43 085	38 868	0	55 117	0	2 539	0	96 522	289 415	294 213	-4 798
13	Laval Technopole	67 936	72 672	140 610	106 634	0	0	106 634	8 992	0	10 916	0	0	2 736	22 646	270 090	270 090	0
14	Montérégie International	0	143 378	143 378	0	0	0	0	0	0	0	0	565	0	565	143 943	123 906	20 037
15	Outaouais International	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	SMMGIM (Gaspésie)	103 000	95 000	198 000	0	0	0	0	147 086	0	96 485	0	1 638	0	245 209	443 209	378 087	65 122
17	SERDEX (Lac-St-Jean)	32 921	65 660	98 581	0	0	0	0	0	1 500	4 784	0	0	3 338	9 622	108 203	113 026	-4 823
18	Sery (Service d'exportation Richelieu-Yamaska)	166 010	0	166 010	49 655	0	0	49 655	10 392	0	103 023	2 135	0	3 809	119 359	335 024	345 112	-10 088
19	SDE Longueuil	158 058	0	158 058	141 128	0	4 501	145 629	0	0	62 420	15 150	0	65 299	142 869	446 556	390 643	55 913
20	Société de l'expansion des exportations du Suroît	92 069	0	92 069	18 500	11 720	0	30 220	0	1 050	5 526	3 300	0	0	9 876	132 165	126 487	5 678
21	Société de promotion économique du Québec métropolitain	428 587	0	428 587	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	428 587	428 587	0
22	WTC	1 259 988	0	1 259 988	0	0	0	0	0	0	886 077	0	4 260	305 285	1 195 622	2 455 610	2 416 969	38 641
	Total	3 032 203	1 345 391	4 377 594	580 091	71 720	207 255	859 066	321 149	26 700	1 760 604	20 835	20 589	414 445	2 564 322	7 800 982	7 525 732	275 250

2002		Produits de sources gouvernementales			Produits autres sources publiques				Produits autres sources								Charges	
	Nom de l'ORPEX	Contribution DEC	Contribution MDER/CRD	Sous-total	Mun/ CLD	Autres régionales	Autres min.	Sous-total	Honoraires de	Membership	Mandats/ activités/ missions	Commandites	Revenus d'int.	Autres	Sous-total	Produits	Charges totales	Résultats nets
					CLD	Régions/ Collèges												
1	Bureau de promotion des exportations d'Abitibi-Témiscamingue	245 314	165 500	410 814	10 000	0	2 245	12 245	0	0	103 106	3 078	0	39 075	145 258	568 317	507 204	61 114
2	Chaudière-Appalaches Export	172 369	150 000	322 369	0	0	0	0	39 771	0	60 472	0	9 432	0	109 675	432 044	412 582	19 462
3	Chambre de Commerce et de l'Industrie de l'Est de Montréal	61 017	0	61 017	0	0	0	0	0	0	8 964	0	0	0	8 964	69 981	87 603	-17 622
4	Club Export@ction (Service de soutien à l'exportation Haut-Richelieu)	148 214	0	148 214	7 673	0	3 000	10 673	0	0	12 221	3 708	0	1 440	17 369	176 256	170 925	5 331
5	Club Export des Cantons-de-l'Est	124 281	0	124 281	58 531	0	0	58 531	37 208	6 600	2 805	750	370	0	47 734	229 546	223 764	4 782
6	CORPEX Côte-Nord	72 623	100 000	172 623	0	0	0	0	24 160	0	0	0	0	0	24 160	196 783	186 622	10 161
7	Corp. de dév. international Centre-du-Québec	101 433	60 000	161 433	0	0	60 000	60 000	0	9 750	124 607	0	0	0	134 357	355 790	350 841	4 949
8	Corporation Mauricie International	0	224 313	224 313	115 000	109 285	27 423	251 708	78 233	0	0	0	0	72 620	150 853	626 874	589 764	37 110
9	CORPEX Bas-St-Laurent	141 712	120 000	261 712	0	0	2 414	2 414	0	0	172 227	0	1 897	0	174 124	438 250	378 006	60 244
10	Estrie International 2007	87 346	120 000	207 346	126 247	0	0	126 247	0	0	122 197	0	4 966	124	127 287	460 880	474 973	-14 093
11	Lanaudière International	0	188 465	188 465	0	0	0	0	0	0	62 957	0	75	0	63 032	251 497	241 824	9 673
12	Laurentides International	3 339	146 527	149 866	0	0	49 669	49 669	75 937	0	51 686	0	3 557	20 000	151 180	350 725	358 147	-7 422
13	Laval Technopole	139 607	81 021	220 628	100 709	0	0	100 709	16 810	0	76 679	0	0	0	93 489	414 826	414 826	0
14	Montérégie International	0	232 912	232 912	48 725	0	0	48 725	0	0	0	0	827	0	827	282 464	261 194	21 270
15	Outaouais International	62 993	154 000	216 993	0	95 000	22 733	117 733	0	0	45 286	0	2 578	0	47 844	382 570	374 298	8 272
16	SMMGIM (Gaspésie)	115 000	85 000	200 000	0	0	0	0	46 165	0	78 111	0	3	0	124 309	324 309	363 130	-38 821
17	SERDEX (Lac-St-Jean)	83 242	60 000	143 242	27 136	0	0	27 136	20 000	6 450	2 213	0	352	11 455	40 470	210 848	172 182	38 666
18	Sery (Service d'exportation Richelieu-Yamaska)	197 312	0	197 312	41 677	0	0	41 677	7 455	0	61 983	6 530	0	3 101	79 069	318 058	298 902	19 156
19	SDE Longueuil	199 682	0	199 682	150 430	0	11 692	162 122	0	0	33 717	22 500	0	8 028	64 245	426 049	402 688	23 361
20	Société de l'expansion des exportations du Suroît	129 778	0	129 778	24 000	1 053	4 615	29 668	0	1 500	3 740	3 050	0	0	8 290	167 736	164 292	3 444
21	Société de promotion économique du Québec métropolitain	380 582	0	380 582	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	380 582	380 582	0
22	WTC	1 295 988	0	1 295 988	0	0	0	0	0	0	684 013	0	6 123	300 000	990 136	2 286 124	2 350 423	-64 299
	Total	3 761 832	1 887 738	5 649 570	708 128	205 338	183 791	1 097 257	345 769	24 300	1 706 975	39 616	30 180	455 843	2 602 682	9 349 509	9 164 772	184 736

PLAN D'ACTION

Rapport d'évaluation interne sur le rapport « Évaluation des programmes de financement des ORPEX »

Annexe 1

Informations du plan d'action initial			
Recommandations formulées par les consultants en évaluation	**Réponse de gestion**	**Date prévue d'achèvement**	**Entité responsable**
1. Revoir le cadre de mesure du rendement et renforcer l'autonomie des ORPEX :	DEC et le MDERR sont d'accord.		
A) Que le cadre de mesure du rendement soit revu et ne contienne plus dorénavant que de véritables résultats.	A) Le cadre de mesure du rendement sera revu de façon à intégrer le suivi de résultats.	Mars 2004	DGIIP / Bureaux d'affaires / DGQIT
B) Il faudrait aussi les distinguer des activités qui, elles, devraient être laissées au choix des ORPEX et de leurs centres de décision.	B) L'établissement de résultats à atteindre, issus d'objectifs, sera déterminé par DEC et le MDERR en collaboration avec les bureaux régionaux suivant un gabarit présentant des indicateurs de performance communs.	Mars 2004	DGIIP / Bureaux d'affaires / DGQIT
C) Le contrôle des activités se ferait par le biais des plans annuels de travail et des rapports d'activités lesquels doivent être acceptés par les Conseils d'administration où siègent, à titre d'observateurs, les gestionnaires gouvernementaux.	C) L'ORPEX, en collaboration avec les bureaux régionaux de DEC et du MDERR, déterminera les activités à entreprendre dans son plan d'action, en fonction des objectifs visés et des besoins de la clientèle locale, et ce, au sein d'une gamme d'activités pré-établie.	Planification annuelle	DGIIP / Bureaux d'affaires / DGQIT
D) Cela implique obligatoirement qu'un bilan régional des entreprises exportatrices soit effectué.	D) La création d'un fichier clients contenant l'information nécessaire au suivi de l'évolution des clients et des résultats obtenus sera élaboré par des ressources internes ou externe de DEC et du MDERR en collaboration avec les ORPEX afin de constituer un bilan régional et de produire des rapports trimestriels.	Septembre 2004 Mars 2004	DGIIP / Bureaux d'affaires / DGQIT

PLAN D'ACTION

Rapport d'évaluation interne sur le rapport « Évaluation des programmes de financement des ORPEX »

Annexe 1

Informations du plan d'action initial			
Recommandations formulées par les consultants en évaluation	**Réponse de gestion**	**Date prévue d'achèvement**	**Entité responsable**
2. **Définir des mesures d'autofinancement** ➢ Que les mesures d'autofinancement soient bien définies et ne portent que sur les cotisations, les honoraires de consultation, la vente de publicité ou autres matériels publicitaires et la contribution aux frais généraux des services payants. Lorsque les instances régionales contribuent (villes, MRC, CRD et CLD), elles devraient le faire sans faire dévier l'ORPEX de son mandat. ➢ Les mesures d'autofinancement ainsi définies, un objectif de contribution des entreprises locales de l'ordre de 10 à 15 % apparaît opportun et réaliste.	DEC et le MDERR d'accord avec la notion d'autofinancement mais en désaccord avec le taux suggéré. • La norme actuelle d'autofinancement (15 à 20%) sur le total des revenus sera maintenue. • DEC, en accord avec le MDERR, s'entendra sur les sources d'autofinancement admissibles, telles que : ➢ Cotisations de membres de l'ORPEX ; ➢ Honoraires de consultations ; ➢ Contributions pour placements publicitaires, matériel de promotion et commandites non-gouvernementales. • Les ORPEX devront distinguer clairement les revenus d'autofinancement dans leur rapport annuel.	N/A (En vigueur) Mars 2004 Juin 2005	Bureaux d'affaires DGIIP / Bureaux d'affaires Bureaux d'affaires

PLAN D'ACTION

Rapport d'évaluation interne sur le rapport « Évaluation des programmes de financement des ORPEX »

Annexe 1

Informations du plan d'action initial			
Recommandations formulées par les consultants en évaluation	**Réponse de gestion**	**Date prévue d'achèvement**	**Entité responsable**
3. Centraliser certaines activités			
➢ Les missions commerciales auprès de la Banque Mondiale (BM) et de tous les bailleurs internationaux (ONU, OMS, etc.), si elles sont jugées économiquement rentables, devraient continuer à être centralisées au WTC. Il en est de même des missions commerciales «inversées» c'est-à-dire des missions au Québec d'acheteurs provenant de ces organismes.	• **Mission** DEC et le MDERR sont d'accord. Les missions commerciales auprès de la Banque Mondiale et de tous les bailleurs internationaux devraient continuer à être centralisées au WTC. DEC et le MDERR sont cependant en désaccord de centraliser les missions commerciales «inversées» au WTC.	Avril 2004	DGIIP
➢ Compte tenu de la portée de son mandat à l'ensemble des régions du Québec, certains cours plus spécialisés devraient aussi être conçus et administrés par le WTC, quitte à ce que les formateurs se déplacent en région à la demande de plusieurs ORPEX réunis (si la demande individuelle est trop faible). Cette voie serait d'autant plus souhaitable que les ORPEX devraient se spécialiser davantage, dans l'avenir, dans les services à rendre aux exportateurs nouveaux et potentiels.	• **Formation** DEC est d'accord de poursuivre ses contributions au financement d'organismes pour le développement de contenus de formation et ce, non spécifiquement avec le WTC. DEC et le MDERR sont d'accord avec la spécialisation des ORPEX auprès exportateurs potentiels, nouveaux exportateurs et exportateurs en consolidation.	Annuellement	DGIIP
➢ Dans tous les cas de figure, il faut trouver les moyens d'intégrer le WTC et ses services spécialisés dans l'offre de services des ORPEX en utilisant au mieux les spécialistes centraux tout en respectant les particularités régionales.	• **WTC** DEC est d'accord et incitera le WTC à collaborer avec les ORPEX afin d'intégrer ses services spécialisées dans l'offre de services des ORPEX tout en respectant les besoins régionaux.	Septembre 2004	DGIIP / Bureau de l'île-de-Montréal

PLAN D'ACTION

Rapport d'évaluation interne sur le rapport « Évaluation des programmes de financement des ORPEX »

Annexe 1

Informations du plan d'action initial			
Recommandations formulées par les consultants en évaluation	**Réponse de gestion**	**Date prévue d'achèvement**	**Entité responsable**
4. La nomenclature des activités en lien avec les types d'exportateurs.			
➢ Qu'un guide à l'intention des ORPEX soit rédigé afin que la nomenclature, tant des services que des types d'exportateurs, soit normalisée et qu'il soit ainsi possible de faire des comparaisons entre chacun.	• DEC et le MDERR sont en accord avec la notion d'offrir des lignes directrices sur la nomenclature. Toutefois, la création d'un guide n'est pas retenue. Plutôt, DEC et le MDERR s'entendront afin de diffuser un lexique, proposant une terminologie commune en regard des activités et des types d'exportateurs, et le diffuseront aux ORPEX.	Avril 2004	DGIIP / Bureaux d'affaires / DGQIT
➢ De même, sans tomber dans l'uniformisation la plus absolue, les années financières des ORPEX devraient être alignées sur celles des gouvernements.	• DEC évaluera avec le MDERR la possibilité d'aligner les années financières des ORPEX sur celles des gouvernements et s'assurera d'une cueillette de données claire et uniforme. Le MDERR incitera fortement les ORPEX à s'aligner aux années financières des gouvernements.	Mars 2005	Bureaux d'affaires
➢ À partir de ces précisions, les rôles dévolus aux ORPEX devraient être clarifiés en identifiant les types d'entreprises à appuyer et les activités correspondantes pour chacun.	• DEC et le MDERR sont d'accord afin de diffuser des précisions quant aux rôles et attentes face aux ORPEX.	Mars 2005	DGIIP
➢ Un comité de travail conjoint pourrait donc être mis en place avec mandat d'uniformiser la nomenclature des activités et les types d'exportateurs.	• DEC et le MDERR sont d'accord. Le groupe de travail DEC-MDERR a été mis en place.	N/A (Réalisé octobre 2003)	DGIIP
➢ Le comité pourrait aussi se pencher sur la comptabilisation des opérations des ORPEX en donnant quelques grandes lignes de la classification et du traitement comptable des activités.	• DEC et le MDERR sont d'accord. DEC et le MDERR émettront des lignes directrices aux ORPEX et ceux-ci devront déposer leurs rapport à date fixe.	Juin 2005	Bureaux d'affaires

PLAN D'ACTION

Rapport d'évaluation interne sur le rapport « Évaluation des programmes de financement des ORPEX »

Annexe 1

Informations du plan d'action initial			
Recommandations formulées par les consultants en évaluation	**Réponse de gestion**	**Date prévue d'achèvement**	**Entité responsable**
5. Étudier les impacts économiques et commerciaux des missions commerciales. ➢ Compte tenu que bon nombre de gestionnaires remettent en question la pertinence et l'efficacité des missions commerciales, DEC et le MDERR devraient commanditer une étude sur les impacts économiques et commerciaux des missions commerciales selon une approche longitudinale (sur une période de 3 à 5 ans, par exemple) visant à identifier les conditions essentielles à leur réussite. Cette étude permettrait aux bailleurs de fonds de mieux motiver leur position face aux demandes des ORPEX.	• DEC et le MDERR sont en accord quant à la notion de mesurer les résultats des missions commerciales. Cependant, la réalisation d'une étude longitudinale n'est pas retenue. DEC et le MDERR entendent privilégier la mise en place d'un cadre de mesure du rendement plus rigoureux. Cette initiative combinée avec la création d'un fichier-client permettra de dégager les résultats des missions commerciales.	Mars 2004	DGIIP / Bureaux d'affaires / DGQIT
6. Standardiser les formats de rapports. ➢ Que les bailleurs de fonds proposent aux ORPEX un format de rapport annuel afin de standardiser la cueillette et l'interprétation des statistiques reliées à leurs activités et que ce format inclut une section sur l'analyse des clientèles de la région par types d'exportateurs.	• DEC et le MDERR sont d'accord. Le groupe de travail DEC-MDERR proposera aux ORPEX des rapports trimestriel et annuel types.	Juin 2004	DGIIP / Bureaux d'affaires
7. Encourager la tenue de sessions de formation et d'information. ➢ Que les bailleurs de fonds encouragent l'organisation de sessions de formation et d'information à l'intention des commissaires pour qu'ils maintiennent à jour leurs connaissances des pratiques de gestion reliées aux exportations, qu'ils échangent sur leurs expériences et qu'ils contribuent à la conception et à la mise en place des stratégies gouvernementales en la matière.	• DEC et le MDERR sont d'accord et favoriseront, conjointement, l'organisation d'activités de formation, de perfectionnement des compétences et de réseautage des professionnels à l'exportation (commissariats).	Annuellement	DGIIP
➢ Le RECOMEX pourrait agir à titre de maître d'œuvre de ces sessions.	• DEC et le MDERR sont en désaccord. Les sessions de formation seront développées avec les organismes présentant le plus de compétence dans le domaine.	N/A	DGIIP